



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# Desarrollo Económico Local en Situaciones de Post Crisis

## Guía Operacional



Martin Gasser  
Carmela Salzano  
Roberto Di Meglio  
Alfredo Lazarte-Hoyle



Desarrollo Económico Local  
Programa Infocus sobre Respuesta  
a las Crisis y Reconstrucción



## PRÓLOGO

Durante los dos últimos decenios, las estrategias de desarrollo fueron objeto de una revisión casi total. La prueba de que las políticas y los procedimientos tradicionales de desarrollo en muchos casos no llevaban al crecimiento y que, cuando contribuían al crecimiento económico, a menudo lo hacían en detrimento de la igualdad y de la creación de empleos decentes, condujo a un replanteamiento radical de la manera de abordar los problemas de desarrollo. Las estrategias de desarrollo económico local (DEL) han surgido en los últimos años como resultado de la necesidad de ofrecer alternativas con respecto a las estrategias tradicionales. La aplicación y valorización de los recursos e instituciones locales y el empoderamiento de las sociedades locales que el enfoque DEL aporta al proceso de desarrollo comienzan a dar sus frutos en distintas partes del mundo. Muchas regiones donde se pusieron en práctica las estrategias DEL en estos últimos años experimentaron no sólo una mayor prosperidad, sino también un mayor arraigo de la actividad económica y empleos de mejor calidad. Los territorios que han seguido esta pauta, en la mayoría de los casos han demostrado ser más capaces de contrarrestar los cambios en el entorno económico global que en el pasado.

No obstante, las estrategias DEL tampoco están exentas de problemas y riesgos. La probabilidad de éxito de las acciones DEL aumenta cuando ya existen instituciones sólidas y cuando se dispone de infraestructuras, empresas locales y recursos humanos en condiciones relativamente buenas. De hecho, los ejemplos de estrategias DEL más conocidos – la Tercera Italia en Italia, Baden-Württemberg en Alemania, Jutland en Dinamarca o Silicon Valley en los Estados Unidos – gozaban de excelentes puntos de partida y de una base institucional de primer rango para alcanzar el éxito. Por el contrario, resulta más difícil y largo crear la capacidad local requerida por las estrategias DEL en las zonas donde tales condiciones no se cumplen. La existencia de instituciones locales frágiles y/o corruptas, la ausencia de redes comunitarias y la escasez de recursos locales impiden la emancipación y el empoderamiento de las poblaciones locales, obstaculizando la naturaleza participativa del enfoque DEL y poniendo en entredicho su impacto sobre el desarrollo futuro. He aquí, precisamente, las condiciones que más prevalecen en las situaciones de post crisis. Los conflictos armados, los graves disturbios sociales o políticos, los desastres naturales o los abruptos colapsos financieros y económicos no sólo ejercen un efecto muy negativo sobre los recursos físicos y humanos del territorio, sino que a menudo también dañan el tejido institucional y comunitario de la sociedad, limitando en gran medida el impacto potencial de los esfuerzos de desarrollo, en general, y del desarrollo económico local, en particular.

Con todo, el enfoque DEL resulta indispensable más que nunca en las situaciones de post crisis. A medida que desvanece la atención internacional y que disminuye paulatinamente el apoyo humanitario, el desarrollo económico local ofrece la base para una reconstrucción gradual de la sociedad y para el desarrollo sostenible en lugares que normalmente tienden a depender de la ayuda

## Contenido



### Teoría

### Proceso

### Acciones

### Referencias

Prólogo

Agradecimientos

Prefacio

### Herramientas



internacional y que muy probablemente volverían a sufrir una crisis. La senda a seguir no es fácil ni rápida, pero posiblemente constituye la única solución para crear los fundamentos de sociedades más fuertes y prósperas. Desde esta perspectiva, la guía operativa de la OIT sobre “Desarrollo económico local en situaciones de post crisis” constituye un instrumento válido en un sector esencial del desarrollo que, lamentablemente, ha merecido escasa atención hasta la fecha. El esfuerzo digno de elogio realizado por Martin Gasser, Carmela Salzano, Alfredo Lazarte Hoyle y Roberto di Meglio para elaborar una guía indispensable para la aplicación de enfoques holísticos y coordinados en situaciones de post crisis será sumamente valiosa para todas las personas que se dedican a promover un desarrollo sostenible en aquellas zonas del mundo que, de lo contrario, sólo podrían abrigar escasas esperanzas de progreso y prosperidad.

Andrés Rodríguez-Pose  
Profesor de Geografía Económica  
London School of Economics



## AGRADECIMIENTOS

Esta guía operativa es el resultado de la estrecha cooperación entre las dos unidades técnicas de la OIT de Ginebra COOP/LED y IFP/Crisis que pudieron contar también con la colaboración, los comentarios y el apoyo por parte de varios colegas de la OIT de los programas IFP/SEED, SFU y los/as especialistas del terreno.

En particular agradecemos a Anne Posthuma, Baldwin Beenackers, Carlien van Empel, Craig Churchill, Davor Ilijašić, Eugenia Date Bah, Federico Negro, Geert van Boekel, Giancarlo Canzanelli, Jürgen Schwettmann, Kees van der Ree, María Prieto, Merten Sievers, Mike Shone, Roel Hakemulder, Terje Tessem y Wilma van Esch.

Los autores aprecian mucho el apoyo por parte de Andrés Rodríguez Pose y Francisco Albuquerque y sus comentarios sobre las versiones inglesa y española de la guía operativa.

En conclusión, valoramos especialmente los esfuerzos realizados por el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín para la impresión y la difusión de la guía a través de sus cursos de formación.

Los autores son los únicos responsables del contenido de la guía.



## PREFACIO

Las poblaciones y los territorios afectados por una crisis, como por ejemplo los conflictos armados, las catástrofes naturales, las transiciones políticas y económicas o los colapsos financieros, tienen que afrontar todo una gama de desafíos sociales, económicos e institucionales particularmente acuciantes y complejos. Las acciones de emergencia, tales como el suministro de vivienda, asistencia médica, seguridad y alimentos, representan sólo algunas de las intervenciones sumamente importantes llevadas a cabo a corto plazo por una variedad de organizaciones locales, nacionales e internacionales, intervenciones estas que requieren enormes esfuerzos logísticos y de organización.

Sin embargo, poco después de la fase de emergencia de una crisis, la población, las empresas y los gobiernos a nivel local deben elaborar estrategias a mediano y largo plazo para asegurar la recuperación socioeconómica y el desarrollo de su territorio. Está demostrado que las estrategias identificadas y aplicadas con la participación de la población afectada, en lugar de recurrir a actores y recursos externos, ofrecen mayores posibilidades de éxito.

La intervención de todos los actores locales en el proceso de reconstrucción y recuperación después de una crisis puede ofrecer diversas ventajas. En primer lugar, la contribución de todas las partes interesadas puede reducir las tensiones o los litigios que existían anteriormente, sobre todo en el caso de situaciones posteriores a un conflicto.

El fomento del diálogo entre los diversos actores del sector privado y público puede favorecer la identificación de intereses comunes y, por ende, conducir a una utilización más eficaz de los escasos recursos. En varias oportunidades, la canalización de las inversiones a través de las empresas locales y la promoción del uso de la mano de obra local durante el proceso de reconstrucción han redundado en amplios beneficios sociales y económicos a mediano y largo plazo.

Por último, pero no por ello menos importante, la participación de los actores locales suscita la responsabilización y esta última garantiza la sostenibilidad del proceso de desarrollo en el territorio afectado por la crisis.

La presente guía operativa propone la aplicación del enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL) como proceso de desarrollo particularmente adaptado a las situaciones de post crisis. Contrariamente a lo que ocurre con los enfoques tradicionales de desarrollo, el DEL se basa en la participación, en alianzas entre los sectores público y privado y en el diálogo a nivel local como herramientas destinadas a la creación de empleo sostenible. Además, hace hincapié en procesos y acciones que conducen al consenso y a la cooperación a nivel local, regional y nacional, teniendo en cuenta las exigencias locales específicas y sin desatender los retos resultantes de la globalización y reestructuración socioeconómica.

Göran Hultin  
Director Ejecutivo del Sector del Empleo  
Organización Internacional del Trabajo



## SECCIÓN I. CONTENIDO

### 1.1 Índice

#### SECCIÓN I. CONTENIDO

#### 1.1 Índice ..... 1

#### 1.2 DEL y el déficit de trabajo decente..... 5

1.2.1 Respuesta a la crisis dentro de una perspectiva de largo plazo .....5

1.2.2 Desarrollo Económico Local y la generación de oportunidades de "trabajo decente" .....6

#### 1.3 Sobre esta guía ..... 8

1.3.1 ¿Por qué tener una guía para el Desarrollo Económico Local en áreas afectadas por la crisis? .....8

1.3.2 ¿Quién debería usar la guía? .....8

1.3.3 ¿Cómo usar la guía?.....8

1.3.4 Su contribución a la guía.....9

#### 1.4 Símbolos y siglas ..... 10

1.4.1 Cómo leer los símbolos ..... 10

1.4.2 Cómo leer los encabezados.....10

1.4.3 Siglas.....11

#### SECCIÓN II. TEORIA

#### 2.1 Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades .....13

2.1.1 ¿Qué queremos decir por situaciones de post crisis?.....13

2.1.2 El medio SOCIAL.....14

2.1.3 El medio POLÍTICO .....16

2.1.4 EL medio ECONÓMICO .....17

2.1.5 Resumen de necesidades .....20

#### Conjunto de herramientas 2.1 – Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades.....21

#### 2.2 Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites .....23

2.2.1 Límites SOCIALES .....23

2.2.2 Límites ECONÓMICOS .....24

2.2.3 Límites POLÍTICOS .....25



## 2.3

|       |                                                          |    |
|-------|----------------------------------------------------------|----|
| 2.3.1 | ¿Qué es Desarrollo Económico Local (DEL)?.....           | 29 |
| 2.3.2 | Principios del enfoque DEL.....                          | 30 |
| 2.3.3 | Las dimensiones SOCIALES y POLÍTICAS del desarrollo..... | 31 |
| 2.3.4 | La dimensión ECONÓMICA del desarrollo.....               | 32 |
| 2.3.5 | La dimensión LOCAL del desarrollo.....                   | 33 |
| 2.3.6 | ¿Cuál es el tamaño de LOCAL? .....                       | 33 |

## Conjunto de herramientas 2.2 – Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites .....27

## Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis .....29

## Conjunto de herramientas 2.3 – DEL en situaciones de post crisis .....36

## SECCIÓN III. PROCESO DEL

## Una visión general .....37

## 3.1

|       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 3.1.1 | ¿Qué se debe considerar?..... | 40 |
| 3.1.2 | ¿Qué se debe hacer?.....      | 42 |
| 3.1.3 | ¿Quién debe hacerlo?.....     | 44 |

## Conjunto de herramientas 3.1 – Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional .....45

## 3.2

|       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 3.2.1 | ¿Qué se debe considerar?..... | 57 |
| 3.2.2 | ¿Qué hacer?.....              | 58 |

## Conjunto de herramientas 3.2 – Sensibilizando .....61

## 3.3

|       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 3.3.1 | ¿Qué se debe considerar?..... | 64 |
| 3.3.2 | ¿Qué se debe hacer?.....      | 65 |
| 3.3.3 | ¿Quién debe hacerlo?.....     | 67 |

## Promoviendo un Foro Local/Regional .....64

## 3.4

|       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 3.4.1 | ¿Qué se debe considerar?..... | 69 |
| 3.4.2 | ¿Qué se debe hacer?.....      | 70 |
| 3.4.3 | ¿Quién debería hacerlo?.....  | 75 |

## Diseñando la estrategia DEL.....69

## Conjunto de herramientas 3.4 – Diseñando la estrategia DEL.....76



### 3.5

3.5.1

3.5.2

## **Coordinando/Creando estructuras de implementación .....79**

¿Qué debemos considerar? .....79

¿Qué se debe hacer? .....81

## **Conjunto de herramientas 3.5 – Creando/Coordinando estructuras de implementación ..87**

## **SECCIÓN IV. DEL – ACCIONES**

### **Una visión general.....103**

### 4.1

4.1.1

4.1.2

4.1.3

## **Apoyando a las empresas ..... 106**

¿Qué se debe considerar? .....106

¿Qué se debe hacer? .....112

¿Quién debe hacerlo? .....113

## **Conjunto de herramientas 4.1 – Apoyando a las empresas ..... 114**

### 4.2

4.2.1

4.2.2

4.2.3

## **Estimulando y atrayendo la inversión .....120**

¿Qué se debe considerar? .....120

¿Qué se debe hacer? .....123

¿Quién debe hacerlo? .....125

## **Conjunto de herramientas 4.2 – Estimulando y atrayendo la inversión .....127**

### 4.3

4.3.1

4.3.2

4.3.3

## **Establecimiento de redes y de lobbies .....129**

¿Qué se debe considerar? .....129

¿Qué se debe hacer? .....131

¿Quién debe hacerlo? .....133

## **Conjunto de herramientas 4.3 – Establecimiento de redes y de lobbies .....134**

### 4.4

4.4.1

4.4.2

4.4.3

## **Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) ..... 136**

¿Qué se debe considerar? .....136

¿Qué se debe hacer? .....137

¿Quién debe hacerlo? .....139

## **Conjunto de herramientas 4.4 – Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) ..... 140**

| Contenido                                                                        | Teoría             | Proceso | Acciones                               | Referencias | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|----------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Índice          |         | 2. DEL y el déficit de trabajo decente |             |   |
|                                                                                  | 3. Sobre esta guía |         | 4. Símbolos y siglas                   |             |                                                                                                                                                                         |

|            |                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.5</b> | <b>Planeamiento estratégico..... 147</b>                                           |
| 4.5.1      | ¿Qué se debe considerar?..... 147                                                  |
| 4.5.2      | ¿Qué se debe hacer?..... 148                                                       |
| 4.5.3      | ¿Quién debe hacerlo?..... 150                                                      |
|            | <b>Conjunto de herramientas 4.5 – Planeamiento estratégico..... 151</b>            |
| <b>4.6</b> | <b>Financiando al DEL.....155</b>                                                  |
| 4.6.1      | ¿Qué se debe considerar?..... 155                                                  |
| 4.6.2      | ¿Qué se debe hacer?..... 158                                                       |
|            | <b>Conjunto de herramientas 4.6 – Financiando al DEL .....162</b>                  |
| <b>4.7</b> | <b>Atención a grupos vulnerables..... 189</b>                                      |
| 4.7.1      | ¿Qué se debe considerar?..... 189                                                  |
| 4.7.2      | ¿Qué se debe hacer?..... 192                                                       |
| 4.7.3      | ¿Quién debe hacerlo?..... 193                                                      |
|            | <b>Conjunto de herramientas 4.7 – Atendiendo a los grupos vulnerables .....194</b> |
| <b>4.8</b> | <b>Capacitando para el DEL .....201</b>                                            |
| 4.8.1      | ¿Qué se debe considerar?..... 201                                                  |
| 4.8.2      | ¿Qué se debe hacer?..... 203                                                       |
|            | <b>Conjunto de herramientas 4.8 – Capacitando para el DEL .....206</b>             |
| <b>4.9</b> | <b>Sostenibilidad del DEL.....224</b>                                              |
| 4.9.1      | ¿Qué se debe considerar?..... 224                                                  |
|            | <b>Conjunto de herramientas 4.9 – Sostenibilidad del DEL..... 228</b>              |
|            | <b>SECCIÓN V. REFERENCIAS</b>                                                      |
| <b>5.1</b> | <b>Glosario .....243</b>                                                           |
| <b>5.2</b> | <b>Bibliografía .....246</b>                                                       |



## 1.2

## DEL y el déficit de trabajo decente

En el mundo de hoy, las crisis causadas por catástrofes naturales, conflictos armados, transiciones políticas y económicas o caídas financieras, son bastante frecuentes. La enorme mayoría de estas crisis ocurre en los países en desarrollo donde algunos países parecen ser más vulnerables que otros debido a sus condiciones geográficas, climáticas, ambientales o socioeconómicas y los impactos son generalmente profundizados debido a la pobreza y al subdesarrollo. Pero, a través de la prensa internacional y los rápidos medios de transporte internacionales, el mundo está al tanto de estos hechos cada vez más rápido y la comunidad internacional puede responder de manera adecuada.

Cualesquiera sean sus causas, la mayoría de las crisis tienden a tener efectos similares, en el sentido en que crean distorsiones económicas y sociales masivas, víctimas civiles, refugiados y poblaciones internamente desplazadas y el colapso de instituciones del estado y de la sociedad civil. Estas crisis pauperizan la subsistencia, destruyen comunidades y reducen el acceso de las personas a los servicios básicos. La ayuda humanitaria juega un rol vital, ya que las poblaciones afectadas por crisis endémicas no son capaces de alimentarse a sí mismas y la oferta y distribución de bienes está disminuida debido a la destrucción o daño grave de infraestructura y medios de transporte.

A grandes rasgos, ahora existe un reconocimiento de la necesidad de intervenciones que aseguren una transición fluida entre el alivio y rehabilitación al desarrollo a largo plazo. Esto implica escuchar las necesidades de las comunidades, involucrándolas en los procesos de toma de decisiones institucionales, creando conexiones a través de las áreas de ejecución de políticas y una mayor coordinación entre las diferentes agencias nacionales de desarrollo, organizaciones internacionales y ONGs que tengan un rol en una situación de post crisis.

### 1.2.1

### Respuesta a la crisis dentro de una perspectiva de largo plazo

La respuesta tradicional a las crisis de parte de la comunidad de desarrollo usualmente ha sido otorgar asistencia de emergencia con la menor demora posible. Dada la necesidad de actuar con rapidez, esto generalmente significa contratar personal externo y la implementación de actividades que son diseñadas sin un análisis apropiado de problemas de desarrollo territoriales o las necesidades específicas y competencias de los beneficiarios. En última instancia, esto puede minar la habilidad de la comunidad de volverse autosuficiente.

Junto con otras agencias de las Naciones Unidas, la OIT ha reconocido la necesidad de una aproximación más holística y coordinada. El último reporte del Director General de la OIT estableció que la organización está comprometida *"to building support for a balanced and integrated approach to*



*sustainable development and growth in the global economy*" (es decir: "a dar apoyo a una aproximación balanceada e integrada al desarrollo sostenible y al crecimiento en la economía global"). Estrategias que ofrecen medidas de impacto inmediato han diseñadas y probadas dentro de paquetes de asistencia más comprehensivos en contextos locales. Esto ha requerido una mayor coordinación interna entre las dependencias de la OIT y en el campo, donde "los objetivos económicos, sociales y ambientales pueden ser alcanzados al mismo tiempo."

Dichas estrategias reconocen que el alivio y el desarrollo no son correlativos; corren paralelamente. La recuperación no sólo concierne a la provisión de bienestar y servicios básicos y a la reconstrucción de la infraestructura, pero también es una tarea que involucra y tiene implicancias en un ambiente político, institucional y económico más amplio. Involucra a los encargados de políticas sociales y económicas, planificadores de ciudades y expertos en el uso del suelo, reformas territoriales y descentralización administrativa. En muchos casos, será necesario promover mecanismos más incluyentes para la toma de decisiones, introduciendo metodologías participativas por primera vez. Incluso podría ser necesario brindar asistencia para la reforma de estructuras administrativas.

## 1.2.2

### Desarrollo Económico Local y la generación de oportunidades de "trabajo decente"

El Reporte de Empleo Mundial 2001, estimó que existían unas 160 millones de personas desempleadas en todo el planeta, con una concentración particular en las naciones más aun pobres.

Las catástrofes naturales, los conflictos armados, las transiciones políticas y económicas o caídas financieras golpean con mayor intensidad a las áreas del mundo en las que la globalización no ha mejorado las condiciones de vida o la habilidad de los pobres de generar un ingreso adecuado. Tanto las comunidades como las familias se involucran en una serie de actividades para incrementar sus ingresos, pero éstas raramente les generan un ingreso prescindible o con la oportunidad de ahorrar con el fin de conseguir mejoras en salud, educación, pensiones, etc.

Una vez que la situación se ha estabilizado, los grupos de población afectados se enfrentan a una serie de desafíos más críticos: reemplazo de infraestructura física y productiva, falta de inversiones domésticas y extranjeras, falta de demanda del mercado local, acceso precario a fuentes de financiamiento y problemas más profundos relacionados a la falta de instituciones, inestabilidad política, falta de diálogo social y tensiones estructurales.

<sup>1</sup> ILO 2001: Reducing the Decent Work Deficit, Report of the Director-General, International Labour Conference, 89th Session.



La creación de puestos de trabajo puede ser una fuerza real para la sostenibilidad social siempre y cuando éstos sean el resultado de una demanda de empleo real dentro de la economía local, que busquen incluir a los grupos más vulnerables, tengan beneficios reales para los trabajadores y respeten la cultura tradicional y el entorno en el cual fueron creados. El trabajo decente le permite a las familias tomar decisiones independientes de consideraciones financieras, reduciendo las tensiones dentro de la familia y la comunidad. La creación de empleo también jugará un rol determinante en frenar la fuga de talentos jóvenes educados y capacitados desde áreas afectadas por las crisis hacia centros urbanos y el extranjero.

Con este objetivo, el Desarrollo Económico Local (DEL) es una iniciativa concreta de la OIT que empieza en la comunidad y trata de crear un puente sostenible entre el alivio y el desarrollo. Intenta hacer esto de las siguientes maneras:

- **El DEL le da una voz** a todos los actores locales, ayudando a reducir la “brecha de representación”, término utilizado en el Reporte Global de la Conferencia sobre Libertad de Asociación 2001. La naturaleza participativa del DEL promueve la inclusión de grupos vulnerables en los procesos de toma de decisiones, particularmente mujeres, ex combatientes, desplazados, así como trabajadores agrícolas, del sector público, de grupos ambientalistas, etc.
- **El DEL valoriza el potencial de desarrollo de recursos y activos locales**, particularmente de **actividades del sector informal**. La dimensión local del desarrollo permite identificar a los grupos de trabajadores informales y proporciona apoyo en la formación de una organización más formal.
- **El DEL construye sobre formas tradicionales de cooperación** como una forma de contrarrestar algunos de los problemas enfrentados por la comunidad afectada por la crisis.
- **El DEL fomenta** un ambiente que posibilita el trabajo decente en términos de los **derechos de los trabajadores y la seguridad social**. En particular, DEL fomenta la creación de empresas y cooperativas que proveen servicios sociales para la comunidad local. El proceso también promueve la creación de un ambiente legal que garantice los derechos de los trabajadores para todos, mientras mejora el acceso a sistemas de seguridad social.
- **El DEL fomenta** el desarrollo económico en armonía con la **sostenibilidad ambiental**. Aumentando la conciencia sobre temas ambientales entre los actores sociales al inicio del proceso de recuperación, pavimenta el camino para su integración en el diseño y la implementación de una estrategia de abajo hacia arriba del DEL. Otro objetivo del DEL es involucrar a los grupos ambientalistas y a las ONGs durante las etapas iniciales del proceso de recuperación.

| Contenido                                                                        | Teoría             | Proceso | Acciones                               | Referencias | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|----------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Índice          |         | 2. DEL y el déficit de trabajo decente |             |   |
|                                                                                  | 3. Sobre esta guía |         | 4. Símbolos y siglas                   |             |                                                                                                                                                                         |

## 1.3

### 1.3.1

## Sobre esta guía

### ¿Por qué tener una guía para el Desarrollo Económico Local en áreas afectadas por la crisis?

Esta Guía Operativa es el resultado de un esfuerzo conjunto entre los investigadores y los expertos técnicos con una amplia experiencia de campo en Desarrollo Económico Local (DEL) alrededor del mundo. Está basado en experiencias prácticas del gestión de la rehabilitación y estimulación de la recuperación económica en situaciones de post crisis en muchos países diferentes y busca incorporar experiencias sub-regionales y multiculturales.

El objetivo principal de esta guía es ilustrar:

- **Porqué el Desarrollo Económico Local** es particularmente efectivo en situaciones de post crisis. Esta cuestión será tratada en la sección II (teórica).
- **Cómo implementar DEL en la práctica**, lo que será tratado en las secciones III y IV. Cada capítulo en las secciones comienza con consejos sobre los diferentes puntos a considerar antes de presentar las metodologías prácticas paso por paso, enriquecidas con "secciones de herramientas" que contienen ejemplos interesantes, contactos, cuestionarios, etc. para implementar actividades cotidianas a nivel de bases.

### 1.3.2

### ¿Quién debería usar la guía?

La Guía Operativa ha sido concebida como una herramienta y como un manual para los administradores de programas, personal, consultores y asociados locales de desarrollo que trabajen en la recuperación económica y social e intervenciones de desarrollo en situaciones de post crisis.

### 1.3.3

### ¿Cómo usar la guía?

Tanto la sección práctica como la teórica proporcionan herramientas que pueden ser utilizadas como parte de las actividades de campo (es decir, diapositivas que explican la teoría a los actores sociales locales, listas de control, ejemplos de prácticas sobresalientes, etc.)

La intención de la guía es ser lo suficientemente flexible para poder ser adaptada a las circunstancias locales y utilizada en cualquier punto durante el proceso de recuperación post crisis y por cualquier tipo de intervención, de manera aislada o junto con otras. Los expertos en desarrollo pueden concentrarse en la elaboración de una estrategia integrada de desarrollo económico para toda la localidad (sección III) y/o concentrarse en áreas específicas tales como apoyo empresarial, estímulo de la inversión, financiamiento para el desarrollo (sección IV). Por esta razón, la secuencia de



los pasos propuesta en la Guía Operativa ha sido concebida de una manera amplia, para que el experto individual pueda adaptar el mecanismo de acuerdo a sus propios propósitos.

En concordancia con las circunstancias locales, el personal de campo necesitará aumentar, excluir o cambiar partes del manual y/o de las diapositivas. Para poder facilitar tales cambios, se proporcionan las siguientes herramientas:

- ▣ Un fólder al que se le puede aumentar cosas continuamente, para hacer la guía a la medida.
- ▣ Un CD-ROM que puede facilitar los cambios al texto y a las diapositivas rápida y fácilmente.
- ▣ La página web del Desarrollo Económico Local (DEL) de la OIT – por el momento sólo disponible en inglés *Local Economic Development, LED* – que contendrá actualizaciones de la guía operativa. Planeamos actualizar periódicamente la guía DEL original. La manera más eficiente de actualizar la guía será a través de nuestra página web.
- ▣ Un boletín DEL OIT le informará sobre cualquier cambio, actualizaciones y otras publicaciones relevantes al tema. Si desea recibir nuestro boletín, por favor escriba a la siguiente dirección electrónica: [LED@ilo.org](mailto:LED@ilo.org) siendo el asunto “LED Newsletter”.

### 1.3.4

### Su contribución a la guía

Para poder actualizar nuestra guía necesitamos la cooperación de las personas trabajando en el campo. Cualquier sugerencia en lo que se refiera a mejoras, cambios, buenas prácticas u otros comentarios serán de esta manera altamente apreciadas.

| Contenido                                                                        | Teoría             | Proceso | Acciones                               | Referencias | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|----------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Índice          |         | 2. DEL y el déficit de trabajo decente |             |   |
|                                                                                  | 3. Sobre esta guía |         | 4. Símbolos y siglas                   |             |                                                                                                                                                                         |

1.4

1.4.1

Símbolos y siglas

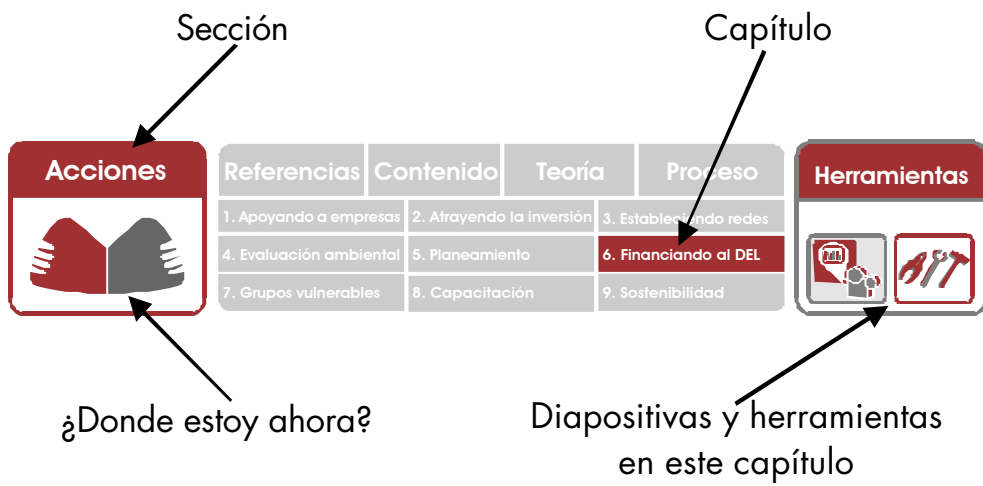
Cómo leer los símbolos

El objetivo del uso de símbolos es facilitar el uso de esta guía. Los diferentes símbolos en cada sección distinguen su contenido y su carácter. En la versión digital de esta guía, los símbolos presentan un vínculo a las secciones relevantes.

|                                                                                     |                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Este símbolo señala la parte teórica de la guía                                                                          |
|   | Este símbolo señala la parte de la guía orientada hacia la acción                                                        |
|  | Este símbolo señala la existencia de herramientas (listas de control, ejemplos, etc.)                                    |
|  | Este símbolo señala la existencia de diapositivas (animadas en PowerPoint o estáticas) con respecto a un tema específico |

1.4.2

Cómo leer los encabezados



## Contenido



### Teoría

1. Índice

3. Sobre esta guía

### Proceso

### Acciones

### Referencias

2. DEL y el déficit de trabajo decente

4. Símbolos y siglas

### Herramientas

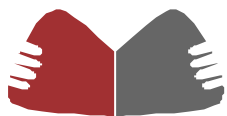


## 1.4.3

### Siglas

|              |                                                            |
|--------------|------------------------------------------------------------|
| <b>SDE</b>   | Servicios de Desarrollo Empresarial                        |
| <b>OBC</b>   | Organización de Bases Comunes                              |
| <b>UE</b>    | Unión Europea                                              |
| <b>PIF</b>   | Programa "InFocus"                                         |
| <b>OIT</b>   | Organización Internacional del Trabajo                     |
| <b>DEL</b>   | Desarrollo Económico Local                                 |
| <b>ADEL</b>  | Agencia de Desarrollo Económico Local                      |
| <b>ONG</b>   | Organización No Gubernamental                              |
| <b>OCAH</b>  | Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios            |
| <b>ARN</b>   | Evaluación Rápida de Necesidades                           |
| <b>PyME</b>  | Pequeña y Mediana Empresa                                  |
| <b>NU</b>    | Naciones Unidas                                            |
| <b>PNUD</b>  | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo         |
| <b>UNOPS</b> | Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas |
| <b>BM</b>    | Banco Mundial                                              |





1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## 2.1

## SECCIÓN II. TEORÍA

## Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

*Este capítulo comienza definiendo brevemente lo que queremos decir por “situaciones de post crisis” antes de proceder a analizar porqué el desarrollo económico en estas áreas es especialmente exigente. Cada situación de post crisis tiene sus propias y muy específicas características y por lo tanto encuentra una mezcla particular de dificultades durante el proceso de recuperación. Sin embargo, se ha hecho un intento para identificar características comunes desde una perspectiva social, económica y política.*

## 2.1.1

## ¿Qué queremos decir por situaciones de post crisis?

Situaciones de post crisis son territorios que han sufrido previamente de problemas significativos tales como:

- ▶ Conflictos armados y su secuelas (es decir, guerras civiles u otros conflictos)
- ▶ Desastres naturales
- ▶ Abruptas caídas financieras y económicas
- ▶ Movimientos sociales o transiciones políticas.

Las crisis pueden tomar diversas formas. Estas incluyen desastres naturales, los que ocurren sin previo aviso o como parte de una concatenación de eventos, y **emergencias complejas**. Con “emergencias complejas” nos referimos a cualquier crisis que tenga orígenes múltiples y efectos perniciosos, donde se da un desplome total o considerable de la autoridad que son el resultado de desastres o conflictos internos o externos, la que requiere una respuesta internacional que va más allá de las posibilidades individuales de cualquiera de las agencias de las Naciones Unidas o del sistema de asistencia en curso.

Las crisis tienen diferentes raíces pero una característica común, y es que perturban el funcionamiento cotidiano de la sociedad. Los grupos **afectados por la crisis**, quienes probablemente son desplazados internos, refugiados, trabajadores cesados o ex combatientes emplean una amplia gama de **estrategias de tolerancia y supervivencia** para poder asegurarse que hay algo de alimentación e ingreso disponible. Con crisis/incertidumbre prolongada, las familias/grupos poblacionales se adaptan a la nueva situación



## 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

## 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

## 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



y los mecanismos de tolerancia tienden a convertirse en una característica de los patrones de vida cotidianos.

En situaciones de post crisis, se movilizan los recursos financieros domésticos e internacionales muy rápido para solucionar las necesidades inmediatas. El proceso de reconstrucción generalmente comienza con una **Evaluación Rápida de Necesidades** (ARN) para definir las medidas específicas para salvar y mantener vidas y para estimar la reintegración, rehabilitación y necesidades de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Una ARN evalúa las capacidades tanto de las poblaciones como de las instituciones locales para tolerar las crisis y es tomada en cuenta lo más temprano posible para establecer los cimientos de las intervenciones de desarrollo.

En el pasado, un típico menú de asistencia de **respuesta de emergencia** se enfocaría en la provisión de servicios básicos (tales como alimentación, ropa, refugio, medicina), promoviendo las condiciones para un retorno a la estabilidad política/económica/social y los esfuerzos para evitar la pérdida de más vidas. Una vez que la situación se ha estabilizado, las metas de las intervenciones pasan a ser la reparación de la infraestructura física, tales como infraestructura de transporte y comunicaciones, la reconstrucción de escuelas, conjuntos habitacionales, centros de asistencia médica e iglesias, y la rehabilitación de sistemas para la provisión de utilidades básicas tales como agua, alimentos y medicinas.

El proceso de retornarle algún grado de “normalidad” al área es altamente traumático y lento, particularmente para aquellas personas retornantes a sus comunidades para encontrar que tanto sus hogares como sus medios de subsistencia fueron destruidos. Pero en algunos casos, la situación anterior a la crisis no es necesariamente una a la que la comunidad tenga deseos de regresar, ya que puede haber sido el detonante de la crisis.

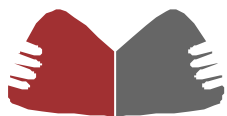
## 2.1.2

**El medio SOCIAL**

Cuando una crisis ocurre dentro de un territorio, comunidades enteras son usualmente desplazadas tanto nacional como internacionalmente, con pocas opciones salvo la de ir en busca de seguridad y comida.

Uno de los primeros, y quizás fundamentales, pasos es la restauración de un sentido de seguridad. En la mayoría de situaciones, esto significa otorgarle a las personas la posibilidad de regresar a sus comunidades, y la capacidad de reconstruir sus hogares, procurarse el sustento y beneficiarse de los servicios básicos, tales como el acceso al agua y a redes de caminos seguras. En el caso de conflictos, una cultura de militarización y miedo a menudo permanece por un largo periodo posterior a la firma de los tratados de paz.

El siguiente paso durante la fase temprana de respuesta es asesorar y hacer frente a las necesidades de distintos grupos poblacionales particularmente los más vulnerables. Pueden formar parte de estos grupos gente que se quedó en su



## 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

## 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

## 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



comunidad o fue trasladada a campamentos de refugiados. Muchos ya han sufrido de **altos niveles de pobreza y no han tenido acceso a infraestructura y servicios básicos**, viviendo en asentamientos no planificados de infraestructura precaria. Las dificultades relacionadas a la seguridad alimentaria, vivienda, agua, infraestructura y salubridad son típicamente exacerbadas en cualquier área que ha estado sujeta a cualquier clase de crisis ya sea natural, relacionada a conflictos, económica o social.

## ALTOS NIVELES DE POBREZA: EL CASO DE MOZAMBIQUE

El contexto socio económico de Mozambique está caracterizado por condiciones de vida y de trabajo particularmente inseguros e insalubres. Especialmente en las provincias de Sofala y Manica la población de las áreas rurales está en constante amenaza de enfermedades (malaria, bilharzias), minas o animales. A lo largo del río Zambezia en el norte de Sofala y Manica los hipopótamos y los cocodrilos representan un peligro para los campesinos y los pescadores que viven del río que no es tomado en cuenta. Por otro lado, el VIH/SIDA está avanzando a pasos espantosamente agigantados, sintiéndose el mayor impacto en los económicamente activos.

Ver Geert van Boekel 2001, *Local Economic Development Component, PDHL Mozambique – Final Report*. OIT/UNOPS, Maputo.

Una vez que la emergencia ha sido superada y las necesidades inmediatas han sido satisfechas, las comunidades todavía se encuentran en un estado altamente vulnerable y puede existir desconfianza entre los diferentes grupos sociales, especialmente si se percibe que uno de los grupos está siendo favorecido sobre los otros. Generalmente no se encuentran **redes de seguridad social oficiales**, que implican medidas públicas para proveer a la gente de servicios financieros y sociales básicos. Los centros de salud no tienen medicinas u operan con el mínimo de servicios por algún tiempo. Las escuelas cierran. La falta de empleo o de oportunidades de generación de ingresos puede también contribuir a las tensiones.

## DESINTEGRACIÓN DE LAS FAMILIAS Y LAS REDES COMUNALES: EL EJEMPLO DE LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS DE PALESTINA

Los campamentos de refugiados tienen la más alta incidencia de pobreza global. Aproximadamente uno de cada tres hogares en los campamentos de refugiados eran pobres en 1998, y esto es 1.6 veces mayor que la tasa de pobreza en las ciudades (20 por ciento) y pueblos (21 por ciento). Pero la mayor incidencia de pobreza en los campamentos de refugiados se debe en realidad a la mayor incidencia de pobreza en todo Gaza. Gaza tiene las más altas tasas de pobreza indistintamente del lugar de residencia. Esto es reflejado en las contribuciones diferenciadas de acuerdo a los tipos de residencias a la pobreza nacional. Una mayor proporción de los pobres está en los pueblos (43 por ciento) y en las ciudades (33 por ciento) que en los campamentos de refugiados.

Ver PNUD 2001, *Participatory Poverty Assessment Report – Programme of Assistance to the Palestinian People*, Ginebra.

En estas circunstancias, la familia o comunidad local actúa como un importante núcleo de estabilidad y ayuda mutua. Desgraciadamente muchas crisis contribuyen a la **desintegración** de vínculos importantes tanto con la **familia** inmediata como con las redes familiares más aun amplias. La ruptura de vínculos familiares inhibe la ayuda mutua y desalienta la interacción económica y social básica. La distancia geográfica y la falta de



## 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

## 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

## 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



información suficiente de los gobiernos sobre las necesidades reales en los niveles sociales más aun básicos detiene el progreso hacia la estabilidad social.

Los **grupos vulnerables** experimentan dificultades particulares para sobreponerse a los obstáculos asociados con la recuperación, y si sus necesidades permanecen desatendidas, su contribución potencial al desarrollo socio económico puede muy bien transformarse en un elemento desestabilizador añadiendo más retos a la seguridad. En las áreas afectadas por la crisis, tales grupos incluyen a ex combatientes, refugiados y retornados, mujeres, ancianos y jóvenes, así como minorías étnicas, etc. De hecho, existe evidencia de que la falta de trabajo decente contribuye a la continuación de las tensiones, exclusión social y sus efectos colaterales (es decir, alcoholismo, apatía social, actividades criminales, etc.).

Uno de los mayores retos es, por lo tanto, reparar el tejido social de manera que enfrente las necesidades de todos los grupos afectados, especialmente de los más vulnerables. En última instancia esto dependerá de qué tan conciente se esté de las necesidades sociales, culturales, económicas y psicológicas de las personas, y utilizando las habilidades de la comunidad en el diseño y la implementación de intervenciones de largo plazo.

## GRUPOS VULNERABLES: EL CASO DE SOMALIA

Muchos jóvenes, que son o bien ex milicianos o se han vuelto desertores escolares debido a la guerra y se han mezclado con los grupos de milicia, son considerados un grupo particularmente vulnerable en varias regiones somalíes. Los combatientes jóvenes generalmente provienen de áreas rurales, pero no quieren regresar a una vida pastoril, ya que ni siquiera tienen las habilidades para ella. Lo único que saben hacer es usar un arma. Muchas de estas personas no hacen nada, generalmente desarrollando adicción al khat o volviéndose una amenaza social.

Ver "Sub-Programme Promotion of an Enabling Environment and Economic Recovery in Somalia", PNUD/OIT Project Document 1998, Ginebra.

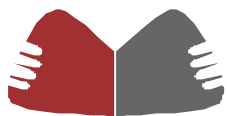
## 2.1.3

## El medio POLÍTICO

**La inestabilidad política, la baja densidad institucional y las agendas que se superponen** tanto a nivel nacional como local, así como la falta de participación de las bases sociales en los procesos de toma de decisiones representan los obstáculos más comunes para las economías locales en situaciones de post crisis.

En el periodo inmediatamente posterior, los gobiernos experimentan cada vez mayor dificultad en mantener la ley y el orden. En estados fracasados, donde los marcos legales y reguladores probablemente eran débiles desde el inicio, los problemas se intensifican. Puede darse una falta de crédito y confianza en mecanismos políticos debido a prácticas previas.

La necesidad de los diferentes ministerios y agencias de ser visibles, crea problemas políticos adicionales, especialmente si existen pocas instituciones locales a través de las cuales la asistencia puede ser coordinada y puede mediar entre diferentes intereses sectoriales.



## 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

## 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

## 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



El consenso es el punto de partida para la recuperación económica local. Sin embargo, la falta de participación de las bases en la toma de decisiones del sector privado y de la sociedad civil en las situaciones de post crisis también socava los esfuerzos de recuperación ya que estos no son capaces de articular los intereses reales de la comunidad. En países en desarrollo, esto puede ser sintomático del ambiente de las políticas en general, incluso en condiciones “normales”.

## EFECTOS DE LA INESTABILIDAD E INSEGURIDAD POLÍTICA: EL CASO DEL SUD ESTE DE SERBIA

La situación de seguridad en la región – en particular en las áreas del proyecto de las municipalidades de Presevo, Medvedja y Bujanovac – distorsiona la vida cotidiana y afecta aun más la ya débil economía local. Los habitantes que viven muy cerca de la frontera con Kosovo, abandonan sus terrenos por miedo a las minas y francotiradores. En el pueblo de Oslare, algunos albaneses han sido forzados a quedarse en casa y la policía se habría llevado sus provisiones. Las mujeres que trabajan en compañías cercanas tienen miedo de ir hasta su trabajo, y los miembros masculinos de su familia las acompañan para protegerlas. Probablemente también existan incidentes relacionados a las tensiones étnicas en el trabajo, pero esto no pudo ser confirmado durante esta misión.

*Ver Carlien van Empel, 2001, Assessment of the Economic and Employment situation in the municipalities of Presevo, Medvedja y Bujanovac (PMB), Mission Report, OIT, Ginebra.*

Como consecuencia, el desarrollo a largo plazo es frenado por la división entre políticas nacionales y prioridades locales. A menudo, la distancia geográfica y la naturaleza del intercambio de información implica que los objetivos de las políticas nacionales se hacen sin una consideración cabal de las prioridades locales y las habilidades de entidades y actores locales de llevar a cabo las intervenciones.

## LA FALTA DE INSTITUCIONES: UN EJEMPLO DEL VALLE DE PRESEVO EN EL SUD ESTE DE SERBIA

Las casi inexistentes instituciones de soporte económico (agencias de desarrollo, centros de apoyo a los negocios y bancos locales para las PyMEs) son un obstáculo importante para la creación de micro empresas y PyMEs en el valle de Presevo. Se supone que la Cámara de Comercio debería prestar asistencia a las PyMEs, pero sufre de una gestión anticuada y vertical y no llega a los empresarios locales potenciales. Los empresarios indican tener problemas para acceder a crédito apropiado y mencionaron también la falta de asistencia en la formulación de planes de negocios y regulaciones impositivas desfavorables en lo que se refiere a la importación de materias primas y equipo. A nivel gubernamental, existe un Fondo de Desarrollo al que las municipalidades pueden presentar planes de inversión para industrias y compañías locales.

*Ver Carlien van Empel, 2001, Assessment of the Economic and Employment situation in the municipalities of Presevo, Medvedja and Bujanovac (PMB), Mission Report, OIT, Ginebra.*

La llegada de numerosos donantes internacionales durante y después de la crisis, podría apartarnos de esta situación, por lo menos de manera temporal. Las diferentes agencias y ONGs persiguen diferentes objetivos y metas sectoriales. Esto crea la superposición de las agendas y en muchos casos, el gobierno nacional sólo es capaz de proveer un marco administrativo, en lugar de asumir un rol coordinador.



## 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

## 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

## 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## 2.1.4

## EL medio ECONÓMICO

El **daño** hecho a la **infraestructura productiva** y a las redes de comunicación son los impactos más visibles de la crisis. La magnitud de la destrucción física es usualmente más importante en el caso de los desastres naturales, pero también puede ser substancial en las áreas post conflicto. La primera fase del desarrollo post conflicto también puede ser obstaculizada por la presencia de minas terrestres. En tiempos en los que las sociedades necesitan aprender a vivir y trabajar juntas, las minas terrestres tienen el triple efecto de acabar con vidas individuales, incrementar la carga médica de las familias y comunidades y prevenir a las localidades de desarrollar la tierra y reconstruir las infraestructuras.

LA FALTA DE MECANISMOS FINANCIEROS:  
EL CASO DE MOZAMBIQUE

La falta absoluta de cualquier mecanismo financiero formal fue uno de los principales problemas en los proyectos DEL en Mozambique. En las provincias de Sofala, Manica y Maputo no existían bancos o instituciones financieras formales fuera de las principales áreas urbanas. Algunas ONGs internacionales están operando en el campo de las micro finanzas, a pesar de que su éxito y llegada son bastante limitados hasta ahora. Prestamistas individuales están activos en las provincias, aunque sus servicios son poco confiables y a menudo muy caros.

*Ver Geert van Boekel 2001, Local Economic Development Component, PDHL Mozambique – Final Report, OIT/UNOPS, Maputo.*

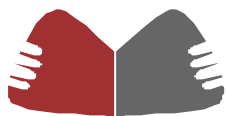
El daño a la infraestructura física, como la ocasionada a las redes ferroviarias o carreteras puede aislar a toda el área de las poblaciones vecinas y por lo tanto de proveedores y clientes. Los puertos y los aeropuertos pueden ser el único acceso a los mercados externos. Sin embargo, incluso si es que sufren menos daño, no necesariamente son accesibles a la mayoría de la población.

LA DESTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEBIDO A  
LAS INUNDACIONES: EL CASO DE VENEZUELA

En diciembre de 1999 el estado de Vargas en Venezuela fue afectado por una seria inundación. Las consecuencias estimadas del desastre natural incluyen entre 20.000 y 30.000 víctimas. De hecho, alrededor de 200.000 personas fueron seriamente afectadas por la inundación al perder sus hogares o su empleo (60% de la población nacional); entre 6 y 7 metros de lodo cubrieron la tierra de una gran parte del estado, destruyendo, entre otras cosas, las principales áreas turísticas cerca de Caracas. Además, el segundo puerto y el primer aeropuerto internacional fueron seriamente afectados.

*Ver Programa de Recuperación de empleos y de reducción de la vulnerabilidad socioeconómica en Venezuela, prepared after an ILO mission in response to the floodings in Venezuela, Caracas, April 2000.*

La destrucción de las redes de comunicación, tales como el teléfono, la televisión, los servicios postales, la Internet, los periódicos, etc., reducen la posibilidad de contactos personales y comerciales y el intercambio de información a nivel nacional e internacional. Esto es especialmente dañino en las áreas post crisis, en la medida en que las debilidades de la economía local necesitan la generación de nuevas oportunidades de mercado.



## 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

## 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

## 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



En casos de crisis socio económicas o financieras, usualmente hay despidos masivos de trabajadores industriales y manufactureros lo que termina en un incremento del desempleo y del subempleo. El efecto dominó hacia todas las áreas de la economía causa privaciones extremas e impacto desproporcionado en los grupos vulnerables. Las inversiones en activos productivos tienden a secarse y tanto los capitales externos como los privados se fugan al exterior.

El impacto en el **capital humano es menos visible pero igualmente importante.**

Tanto los comerciantes locales, como los artesanos y trabajadores locales huyen, llevándose con ellos tanto sus técnicas productivas particulares como sus contactos personales. Para aquellos que se quedan, probablemente sólo quedarán oportunidades de empleo de corto plazo en el sector formal. Otros se involucran en actividades generadoras de ingresos sólo a nivel de subsistencia.

#### DAÑO A LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y HUMANA: EL EJEMPLO DE CAMBOYA AFECTADA POR LA GUERRA

El proyecto DEL en Camboya fue implementado durante una época de gran cambio político, iniciado por la firma del Acuerdo de Paz de París en Octubre de 1991. Estos pusieron punto final a más de 20 años de guerra civil, la cual fue testigo de mucha de la destrucción de la infraestructura camboyana. El mandato del maoísta Khmer Rouge, entre 1975 y 1978, también le ha costado la vida a unas 1.5 a 2 millones de personas, incluyendo a la mayoría de la población educada del país.

*Ver Roel Hakemulder 2000, promoting local economic development in a war-affected country: the ILO experience in Cambodia, OIT, Ginebra.*

La pérdida de ingresos reduce la capacidad de compra dentro de los mercados locales y en consecuencia la circulación de la moneda en la economía cae aun más, inhibiendo así la demanda por productos.

La **salud de los mercados de capitales**, en particular la **disponibilidad de financiamiento para los empresarios** es crítica para reactivar a los mercados en funcionamiento. Sin embargo, usualmente tanto los prestamistas como los prestatarios carecen de información y garantías, lo que inevitablemente dificulta la cooperación constructiva entre el banco y el empresario. Ningún banco o institución financiera está dispuesta a tomar el riesgo de desembolsar créditos si los empresarios no son capaces de producir un aval o asegurar la seguridad de sus inversiones.

Finalmente, la ruptura de las redes de negociación, la falta de seguridad y de confianza entre los actores también son obstáculos importantes ya que contribuyen a destruir los clusters industriales o los acuerdos cooperativos. Especialmente en las áreas post crisis, las conexiones empresariales y redes cooperativas son altamente deseables porque ellas pueden reforzar la competitividad de los sectores pequeños y mal equipados. Sin embargo, muchos acuerdos cooperativos fracasan como consecuencia directa o indirecta de la crisis.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## 2.1.5

**Resumen de necesidades****Corto Plazo**

- ▣ Perfilar el medio social y las necesidades de los grupos vulnerables;
- ▣ Provisión de las necesidades de emergencia inmediata (alimentación, agua, refugio, medicinas);
- ▣ Esfuerzos para estimular el crecimiento empresarial generador de ingreso o uso intensivo de mano de obra;
- ▣ Desactivación de las minas terrestres;
- ▣ Desarrollo de una estrategia de coordinación.

**Largo Plazo**

- ▣ Educación;
- ▣ Servicios de Salud;
- ▣ Desarrollo agrícola;
- ▣ Desarrollo Institucional (desarrollar la capacidad de hacer y regular políticas; desarrollar un eficiente servicio del sector público; desarrollar la capacidad para la generación de conocimiento; desarrollar instituciones crediticias);
- ▣ Promoción de asociaciones públicas – privadas;
- ▣ Desarrollo del sector privado;
- ▣ Construcción de capacidades de los grupos vulnerables;
- ▣ Revitalización de la industria (hacia la creación de empleos)/rehabilitación industrial;
- ▣ Mejorar las capacidades técnicas de los empleados públicos.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## Conjunto de Herramientas 2.1 – Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

### Herramienta 2.1.1 – Análisis de problemas y necesidades

| DIFICULTAD                                                                                      | NO | SI | SI "SI", ¿DÓNDE Y CÓMO<br>PERSISTE ESTA DIFICULTAD? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------|
| Alto nivel de pobreza                                                                           |    |    |                                                     |
| ▶ Medio de vida precario                                                                        |    |    |                                                     |
| ▶ Escasos recursos para la educación, capacitación                                              |    |    |                                                     |
| ▶ Escasos recursos para el cuidado de la salud                                                  |    |    |                                                     |
| ▶ Falta de redes sociales de seguridad                                                          |    |    |                                                     |
| Erosión de redes familiares y sociales                                                          |    |    |                                                     |
| ▶ Debilitamiento de lazos familiares y comunales                                                |    |    |                                                     |
| ▶ Conflicto y desconfianza entre grupos sociales                                                |    |    |                                                     |
| ▶ Falta de interacción social                                                                   |    |    |                                                     |
| Situación laboral precaria                                                                      |    |    |                                                     |
| ▶ Desempleo general o subempleo                                                                 |    |    |                                                     |
| ▶ Baja generación de ingresos                                                                   |    |    |                                                     |
| ▶ Exclusión social                                                                              |    |    |                                                     |
| Daño al capital humano y capital social                                                         |    |    |                                                     |
| ▶ Desplazamiento de la fuerza laboral                                                           |    |    |                                                     |
| ▶ Erosión de las redes empresariales debido a la desconfianza                                   |    |    |                                                     |
| ▶ Pérdida de conocimientos personales y técnicas productivas                                    |    |    |                                                     |
| Daño a la infraestructura física y a sus redes                                                  |    |    |                                                     |
| ▶ Lugares de producción (empresas, suministro de energía, suministro de agua, maquinaria, etc.) |    |    |                                                     |
| ▶ Infraestructura y Redes de Transporte (carreteras, vías ferroviarias, puertos, etc.)          |    |    |                                                     |
| ▶ Redes de comunicación (teléfonos, televisión, servicio postal, periódicos, etc.)              |    |    |                                                     |
| Daño a redes empresariales existentes                                                           |    |    |                                                     |
| ▶ Pérdida de contacto con los proveedores                                                       |    |    |                                                     |
| ▶ Pérdida de contacto con los clientes                                                          |    |    |                                                     |
| ▶ Pérdida de contacto con intermediarios financieros                                            |    |    |                                                     |
| ▶ Fracaso de acuerdos cooperativos                                                              |    |    |                                                     |

## Teoría



### Proceso

### Acciones

### Referencias

### Contenido

1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

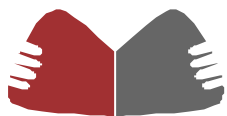
2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis

### Herramientas



| DIFICULTAD                                                 | NO | SI | SI "SI", ¿DÓNDE Y CÓMO PERSISTE ESTA DIFICULTAD? |
|------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------|
| Dificultades políticas                                     |    |    |                                                  |
| ▶ Falta de participación política                          |    |    |                                                  |
| ▶ Falta de mecanismos políticos a nivel local              |    |    |                                                  |
| ▶ Falta de confianza en políticos locales                  |    |    |                                                  |
| Dificultades institucionales                               |    |    |                                                  |
| ▶ Débil densidad institucional                             |    |    |                                                  |
| ▶ Falta de capacidades humanas técnicas                    |    |    |                                                  |
| ▶ Hostilidades entre actores del sector público            |    |    |                                                  |
| Escasa cooperación y coordinación                          |    |    |                                                  |
| ▶ Entre el sector público y privado                        |    |    |                                                  |
| ▶ Entre las políticas nacionales y las prioridades locales |    |    |                                                  |
| ▶ Entre políticas económicas y políticas sociales          |    |    |                                                  |
| ▶ Entre decisiones políticas y enfoques técnicos           |    |    |                                                  |
| ▶ Entre donantes internacionales en el territorio          |    |    |                                                  |



## 2.2

## Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

*En este capítulo analizamos porqué los enfoques convencionales al desarrollo y a la reducción de la pobreza no son capaces de proveer una respuesta adecuada a crisis localizadas. Se hace un intento para ilustrar las deficiencias de los enfoques tradicionales y ubicarlos en relación a los obstáculos sociales, económicos y políticos experimentados en las situaciones de post crisis (comparar con el capítulo 2.1).*

Durante las últimas décadas, tanto los países desarrollados como los países en desarrollo han pasado gradualmente por un cambio en sus estrategias de crecimiento y desarrollo económico. La necesidad de flexibilidad económica dentro de los mercados globales ha fortalecido el argumento de que las políticas verticales y planificadas centralmente (o la mera reproducción de políticas de desarrollo en distintos contextos) no son las más apropiadas para lograr objetivos de crecimiento económico a largo plazo. En particular, aquellos países en desarrollo que intentan ingresar a los mercados internacionales, tienen que reestructurarse rápidamente a medida. Esto ha significado la desregulación o privatización de esferas económicas claves, reducciones en el gasto público y la estabilización de políticas fiscales y cambiarias.

Una característica común en la mayoría de países es el retiro del Estado de un involucramiento activo en la provisión de servicios y bienes públicos. La posición de entidades descentralizadas, tales como regiones o dependencias ha sido fortalecida, ya que estos niveles administrativos son considerados los más apropiados para responder a las necesidades locales. A diferencia del pasado, las economías locales que parecían estar languideciendo, no podrán volver sus ojos al Estado en busca de apoyo. Esto promueve, e incluso obliga, a los territorios a volverse más proactivos y asignar los recursos de manera más eficiente.

En países que están resurgiendo de una crisis, los objetivos más amplios de políticas de desarrollo se vuelven secundarios durante el desarrollo de los programas de emergencia, reconstrucción y rehabilitación. Aquí examinamos algunas de las deficiencias más importantes de las políticas existentes y porqué no son apropiadas para situaciones de post crisis.

## 2.2.1

### Límites SOCIALES

- ▣ **Falta de impacto social:** las políticas de desarrollo están por definición dirigidas a las partes con mayor desventaja de la sociedad. Sin embargo, los beneficios de las políticas verticales tradicionales no han logrado llegar a las partes más aun excluidas de la sociedad. El llamado efecto "goteo" – según el cual los beneficios de una creciente actividad económica de los



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



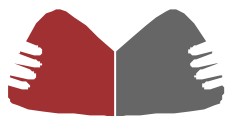
principales actores económicos “goteará” a los grupos más excluidos – no ha ocurrido en realidad.

- **Desfases temporales:** los territorios en una situación de crisis o de post crisis necesitan una respuesta rápida, generalmente para poder enfrentar las necesidades más aun urgentes de los grupos vulnerables. Las políticas verticales tradicionales son el resultado de programas de desarrollo concebidos y manejados centralizadamente. Una de las mayores ineficiencias es el excesivo retraso entre la concepción y la implementación de la política, tiempo durante el cual los problemas sociales pueden haber empeorado progresivamente.
- **Creación de puestos de trabajo insostenibles:** crear puestos de trabajo con dinero público o con fondos donados por socios internacionales de desarrollo no genera trabajos decentes con beneficios reales subyacentes. Los empleos creados como resultado de la demanda real en el mercado laboral local, y que han sido negociados sobre la base de asociaciones sociales, tienen mayor probabilidad de ser sostenibles.
- **Falta de atención a las particularidades locales:** los enfoques nacionales verticales tienden a aplicar soluciones idénticas a distintas partes del territorio nacional. Este intento de estandarizar las políticas de desarrollo ha fracasado ampliamente, debido a que cada territorio está caracterizado por distintas necesidades y características socioeconómicas, culturales y políticas.

## 2.2.2

### Límites ECONÓMICOS

- **Prioridad a las variables macroeconómicas (política fiscal, intervenciones monetarias, etc.):** los programas de largo plazo, que son diseñados para estabilizar las condiciones estructurales para la recuperación, generalmente tienen un impacto débil e incluso negativo a nivel local, ya que ellos tienden a enfatizar niveles agregados de crecimiento, pero no reflejan los problemas específicos de las regiones ni sus dificultades para estimular nuevas oportunidades de empleo. Las tendencias económicas previas, los sectores en crecimiento y en declive, los patrones demográficos y las necesidades de los grupos poblacionales vulnerables no son tomados en cuenta. Esto significa que los problemas tal y como son experimentados en entornos sociales concretos pueden pasar desapercibidos si no existe una “voz local” que resalte las **necesidades y activos locales** y que actúe como un barómetro de progreso en un área afectada por la crisis.
- **Prioridad en la infraestructura física:** las estrategias de recuperación a mediano plazo tienden a concentrarse en la infraestructura física (es decir, carreteras nacionales, zonas de desarrollo, aeropuertos, etc.) e inversiones del lado de la oferta, sin ninguna consideración a la necesidad igualmente importante de crear una **infraestructura intangible**, queriendo decir con esto los servicios institucionales, comerciales y de negocios que sostienen la economía local. Esto puede incluir ramas



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



relevantes de gobierno local, marcos legales y financieros, así como apoyo a las empresas (agencias de desarrollo, parques industriales, proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE), bancos, contadores, etc.), y fuerza laboral y tecnología saludables y capacitadas.

Tales enfoques del lado de la oferta pueden causar más daños si favorecen estructuras de poder desbalanceadas o si repiten prácticas pasadas, social y ambientalmente nocivas que pudieron haber sido la causa de la presente crisis. Los países en desarrollo sufren de problemas ambientales excepcionales, particularmente en áreas urbanas densamente pobladas debido a la falta de regulación de niveles de contaminación, falta de infraestructura apropiada para el tratamiento de los desperdicios y el agua, etc.

Las políticas “**verticales**” sobredimensionan la importancia de los sectores tradicionales y las grandes empresas. Hay evidencia que es más aun probable lograr el desarrollo sostenible a través del empresariado local y el apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Las PyMEs no sólo son los principales agentes de cambio en la economía globalizada, sino además las que tienen el mayor potencial de creación de empleo en las situaciones post crisis.

- ▣ **Falta de armonía:** dentro del mismo territorio, las políticas “verticales” son normalmente concebidas sin consideración de la necesidad de armonizar las políticas de crecimiento de empresas, educación y capacitación, uso del suelo, el medio ambiente, o la infraestructura de transportes y comunicaciones. Las regulaciones locales comerciales o los sistemas de subsidios para la inversión interna generalmente se mantienen en vertientes separadas de política.

### 2.2.3

#### Límites POLÍTICOS

- ▣ **Ignorancia de mecanismos de resolución de conflictos:** las políticas tradicionales “verticales” no contribuyen a suavizar los conflictos políticos. Al imponer objetivos y actividades de desarrollo desde arriba generalmente se refuerza la estructura de poder existente, la cual puede haber contribuido a la crisis actual. A largo plazo, esto puede llevar a nuevas controversias y conflictos políticos.
- ▣ **Descentralización y devolución:** En muchos países, el sistema jerárquico de planificación central puede ser cosa del pasado, pero las relaciones entre las decisiones hechas por los diferentes ministerios a diferentes niveles de toma de decisiones, aun no están claramente definidos o coordinados. A muchos países les faltan **instituciones locales** apropiadas que tengan la legitimidad para representar intereses amplios de la sociedad civil. Tampoco son lo suficientemente neutrales para crear puentes entre los distintos intereses y abrir el diálogo entre el gobierno, las empresas y los representantes de la sociedad civil.

| Teoría                                                                           | Proceso                                                     | Acciones | Referencias | Contenido | Herramientas                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades      |          |             |           |    |
|                                                                                  | 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites      |          |             |           |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                  | 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis |          |             |           |                                                                                                                                                                                                                                                             |



- Falta de capacidades técnicas:** al personal gubernamental de las instituciones político administrativas menores y municipalidades les falta experiencia tanto para coordinar y vigilar la reforma social y de mercado, como para promover el espíritu empresarial al interior de sus comunidades locales. Como resultado, son incapaces de proveer una guía informada a los empresarios locales o de beneficiarse del financiamiento disponible para programas de inversión.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## Conjunto de Herramientas 2.2 – Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

### Herramienta 2.2.1 – Elementos de discusión

| DIFICULTAD                                                                                          | NO | SI | ERRORES DEL PASADO | ¿QUÉ PODEMOS MEJORAR? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------|-----------------------|
| Alto nivel de pobreza                                                                               |    |    |                    |                       |
| ▶ Condiciones de vida precarias                                                                     |    |    |                    |                       |
| ▶ Recursos escasos para educación y capacitación                                                    |    |    |                    |                       |
| ▶ Ausencia o falta de servicios sociales                                                            |    |    |                    |                       |
| Erosión de redes familiares y sociales                                                              |    |    |                    |                       |
| ▶ Pérdida de las funciones sociales desarrolladas por la familia                                    |    |    |                    |                       |
| ▶ Conflicto y desconfianza entre familias y grupos sociales                                         |    |    |                    |                       |
| ▶ Falta de interacción social                                                                       |    |    |                    |                       |
| Situación laboral precaria                                                                          |    |    |                    |                       |
| ▶ Desempleo general o subempleo                                                                     |    |    |                    |                       |
| ▶ Bajas generaciones de ingresos                                                                    |    |    |                    |                       |
| ▶ Exclusión social                                                                                  |    |    |                    |                       |
| Daño al capital humano y capital social                                                             |    |    |                    |                       |
| ▶ Pérdida de fuerza laboral                                                                         |    |    |                    |                       |
| ▶ Pérdida de redes de negocios debido a la desconfianza                                             |    |    |                    |                       |
| ▶ Pérdida de conocimientos personales y técnicas de producción                                      |    |    |                    |                       |
| Daño a las redes e infraestructura física                                                           |    |    |                    |                       |
| ▶ Facilidades de producción (empresas, suministro de energía, suministro de agua, maquinaria, etc.) |    |    |                    |                       |
| ▶ Redes e infraestructura de transporte (carreteras, vías ferroviarias, puertos, etc.)              |    |    |                    |                       |
| ▶ Redes de comunicación (teléfono, televisión, servicios postales, periódicos, etc.)                |    |    |                    |                       |
| Daño a las redes empresariales existentes                                                           |    |    |                    |                       |
| ▶ Pérdida de contactos con los proveedores                                                          |    |    |                    |                       |
| ▶ Pérdida de contactos con los clientes                                                             |    |    |                    |                       |

## Teoría



## Proceso

## Acciones

## Referencias

## Contenido

1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

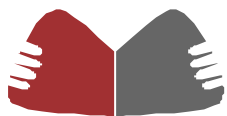
2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis

## Herramientas



| DIFICULTAD                                                 | NO | SI | ERRORES DEL PASADO | ¿QUÉ PODEMOS MEJORAR? |
|------------------------------------------------------------|----|----|--------------------|-----------------------|
| ▶ Pérdida de contactos con los intermediarios financieros  |    |    |                    |                       |
| ▶ Fallas de arreglos cooperativos                          |    |    |                    |                       |
| Dificultades políticas                                     |    |    |                    |                       |
| ▶ Falta de participación política                          |    |    |                    |                       |
| ▶ Falta de mecanismos políticos a nivel local              |    |    |                    |                       |
| ▶ Falta de confianza en la política local                  |    |    |                    |                       |
| Dificultades institucionales                               |    |    |                    |                       |
| ▶ Falta general de instituciones                           |    |    |                    |                       |
| ▶ Falta y dispersión de recursos humanos y financieros     |    |    |                    |                       |
| ▶ Hostilidad entre actores públicos                        |    |    |                    |                       |
| Escasa cooperación y coordinación                          |    |    |                    |                       |
| ▶ Entre el sector público y privado                        |    |    |                    |                       |
| ▶ Entre las políticas nacionales y las prioridades locales |    |    |                    |                       |
| ▶ Entre las políticas económicas y sociales                |    |    |                    |                       |
| ▶ Entre las decisiones políticas y los enfoques técnicos   |    |    |                    |                       |
| ▶ Entre los donantes internacionales dentro del territorio |    |    |                    |                       |



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## 2.3

### Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis

*El objetivo de este capítulo es examinar el concepto de Desarrollo Económico Local (DEL) y resaltar sus principales ventajas en comparación con los enfoques tradicionales. La principal lección aprendida es que el desarrollo económico local debe integrar instancias económicas en el medio político, social y económico. Esto es especialmente cierto en las situaciones de post crisis, donde la necesidad de diálogo social y estabilidad política es crítica.*

Entonces, ¿cuáles son las opciones para las personas, las empresas y las regiones atrasadas que se mantienen en esta situación debido a las crisis?

Las situaciones de post crisis crean un conjunto especial de circunstancias que representan tanto una amenaza como una oportunidad significativa para dirigirse a cuestiones tales como la exclusión social y la conservación ambiental. Estas cuestiones deben ser integradas en las primeras etapas junto con la asistencia humanitaria y de desarrollo. Las comunidades en las áreas afectadas pueden volverse agentes positivos para el cambio en la transición desde la dependencia de la ayuda externa hacia la auto suficiencia.

La efectividad del gobierno en lograr los objetivos de desarrollo de largo plazo en un territorio que surge de una crisis dependerá, por lo tanto, en gran medida del fortalecimiento de las instituciones locales y de los marcos nacionales y locales en modos que puedan fomentar la participación en la toma de decisiones y darle una voz a los actores sociales locales, reconstruyendo así la confianza y la seguridad. Los pilares básicos del sistema deben ser la transparencia, la responsabilidad y la ley.

#### 2.3.1

#### ¿Qué es Desarrollo Económico Local (DEL) ?

DEL es un proceso de desarrollo participativo que estimula las asociaciones entre los principales actores sociales públicos y privados en un territorio definido, permitiendo tanto el diseño como la implementación de una estrategia de desarrollo común, que haga uso de los recursos y ventajas competitivas locales en un contexto global con el objetivo de crear trabajo decente y estimular la actividad económica.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis

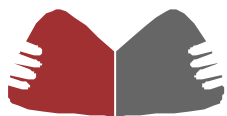


## 2.3.2

## Principios del enfoque DEL

La definición hecha revela la importancia de la participación, la asociación, el territorio y la valorización de los recursos locales para la generación y competitividad de empleo. Si bien su adaptabilidad no permite la definición de las acciones y políticas de las que consiste un típico proyecto DEL, los principios inalienables del enfoque DEL son los siguientes:

- ▣ **Participación y diálogo social:** el involucramiento de los actores sociales locales en el proceso de desarrollo de su propio territorio es un prerequisite del crecimiento sostenible. El uso de mecanismos participativos disminuye el riesgo de conflictos y promueve la cohesión social. Hacer que los actores sociales locales se sienten en una mesa a través de un foro local, ayuda a construir la confianza, fomenta la innovación y promueve la creación de redes y actividades sociales. El diseño e implementación de una estrategia de abajo hacia arriba garantiza aún más las soluciones apropiadas para las necesidades locales y es una garantía para la sostenibilidad del proceso de desarrollo.
- ▣ **Asociaciones públicas/privadas:** las inversiones complementarias cuyo objetivo es lo más preciso posible prometen la más alta tasa de retorno socioeconómico. El DEL es un medio de lograr la movilización de recursos locales al estimular su eficiente asignación. La asociación entre actores públicos, privados y aquellos sin fines de lucro se vuelve, por lo tanto, crucial para un proceso de desarrollo sostenible, permitiendo la convergencia hacia una programación de inversiones entre los diferentes actores locales. La cooperación y coordinación de actividades de desarrollo evitan los enfoques ineficientes de "hazlo tú mismo" y apoyan la legitimidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo.
- ▣ **Territorio:** la cercanía geográfica y cultural favorece un conjunto de condiciones ideales para el crecimiento, la innovación y el desarrollo. Primero, los actores sociales del mismo territorio poseen un conocimiento superior de sus necesidades y recursos. Segundo, el territorio aumenta la posibilidad de que los intereses comunes y afinidades culturales se den. Tercero, el territorio permite una frecuente interacción social, económica y política entre los actores locales, generando así cohesión y confianza social. Cuarto, el territorio es la plataforma ideal para la creación de una potente voz local en nombre de los actores sociales. A diferencia de los enfoques de desarrollo comunal tradicionales, el DEL provee los medios y las estructuras que representan la voz local cuando están tratando con sus contrapartes nacionales e internacionales.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



“El enfoque DEL provee un marco comprehensivo de las iniciativas y acciones que responden a la necesidad de integrar las dimensiones económicas, sociales, políticas e institucionales del desarrollo a nivel local.”

Más aun, el marco integrado del DEL actúa sobre y responde a las dimensiones económicas, sociales, políticas e institucionales del desarrollo a nivel local, como es examinado en mayor detalle a continuación.

### 2.3.3

### Las dimensiones SOCIALES y POLÍTICAS del desarrollo

De acuerdo al enfoque DEL, el desarrollo sostenible puede ser alcanzado sólo si las iniciativas de desarrollo toman en consideración los factores sociales y políticos, es decir:

- **Construir sobre instituciones sociales existentes:** es importante respetar las estructuras sociales tradicionales, particularmente en áreas rurales donde los ancianos del pueblo pueden ser las personas que representan los intereses de la comunidad y serán el punto de partida para tomar conciencia y apoyar los enfoques de abajo hacia arriba. La sensibilidad social también significa explorar distintas maneras de adaptar programas económicos que respeten las prácticas tradicionales y sean culturalmente apropiados.
- **Estimulando una participación política de amplia base en la toma de decisiones:** DEL intenta darle una voz y crear conexiones entre comunidades, instituciones locales y autoridades del más alto nivel de manera que el proceso de recuperación de largo plazo sea un reflejo acertado de las necesidades reales. Este enfoque dirige esfuerzos especiales a la identificación de los débiles y a asegurarse que puedan participar efectivamente. Una amplia representación de los actores sociales locales es facilitada alrededor de una mesa a través de un Foro Local, para identificar y mediar entre diferentes intereses.
- **Fomentando el diálogo y la cooperación social:** un amplio involucramiento de los actores sociales locales en la toma de decisiones también incrementa el diálogo y la cooperación entre los empleados, los trabajadores y los actores sociales institucionales en asuntos relacionados a condiciones laborales, salarios y derechos y, por lo tanto, sienta las pautas para modelos económicos socialmente sostenibles sobre los cuales una nueva ronda de desarrollo económico es construido.
- **Fomentando el proceso de institucionalización:** una vez que todos los actores sociales han decidido participar en el proceso de desarrollo local, los actores locales pueden decidir conjuntamente institucionalizar los mecanismos de participación. Las ventajas de un Foro Local



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis

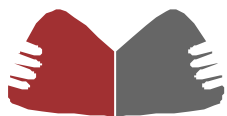


## 2.3.4

## La dimensión ECONÓMICA del desarrollo

La dimensión económica del desarrollo es especialmente importante dentro del enfoque del DEL, ya que las actividades e interacciones económicas son la fuerza que impulsa:

- ▣ **La inclusión social:** a través de organizaciones de auto ayuda, actividades e inversiones cooperativas de apoyo a las microempresas, muchas personas marginadas y grupos vulnerables pueden ser capaces de sobreponer su aislamiento.
- ▣ **El alivio de la pobreza:** la mejora en la facturación y la competitividad de las empresas locales fomenta niveles altos de inversión pública y privada en infraestructura. Un aumento general en el poder de gasto en la población local posiblemente mejora las condiciones generales de vida de las familias y de la comunidad en un sentido amplio a través del derrame económico.
- ▣ **La mayor estabilidad social y política:** los mercados de bienes y servicios que han resurgido en una situación de post crisis, probablemente involucren – tarde o temprano – actores políticos y sociales y lleven a discusiones amplias sobre cuáles actores y estrategias pueden contribuir más efectivamente a los esfuerzos de recuperación.
- ▣ **La innovación:** mucho más que en cualquier otro momento, el crecimiento socioeconómico depende del proceso de cambio e innovación. Existe evidencia de que la mayoría de las empresas pasan por su fase más innovadora en el momento de su creación. Por lo tanto, al fomentar el empresariado y la creación de empresas, se está jugando un rol importante dentro del enfoque del DEL.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## 2.3.5

## La dimensión LOCAL del desarrollo

La importancia de la dimensión local o territorial en el proceso DEL es crucial. De hecho, la dimensión **local** refleja:

- ▣ **El grado de intereses comunes:** la proximidad geográfica de personas y actores dentro de la misma región crea características comunes y puntos de interés común, incluyendo idioma, religión, tradición, acceso a instituciones, infraestructura y recursos, etc.
- ▣ **El grado de auto regulación:** como resultado de su interés en el territorio, es muy probable que los actores locales también tengan lazos cercanos, y preocupación por su ambiente social y natural inmediato. Por lo tanto, tienen mayor probabilidad de apoyar las acciones que contribuyan al incremento de la calidad del ambiente empresarial y de las condiciones de vida globales. Sus intereses territoriales incrementan su probabilidad de formar parte de un “club” de posibles beneficiarios futuros de una política de DEL.
- ▣ **El grado de conocimiento:** los actores locales tienen mayor probabilidad de tener un mejor y más profundo conocimiento de los activos, restricciones y necesidades locales debido a su ubicación geográfica, su red de contactos y sus interacciones cotidianas. El enfoque del Desarrollo Económico Local procura escuchar y aprender de las comunidades.
- ▣ **La intensidad y la frecuencia de las interacciones:** la proximidad geográfica favorece la comunicación diaria o frecuente sobre asuntos sociales, económicos y políticos, lo que lleva al desarrollo de fuertes relaciones basadas en la confianza y en la cooperación. Estas pueden ser las bases de las redes locales.
- ▣ **La probabilidad de afectar a estructuras de toma de decisiones nacionales y globales:** una vez que las redes y la confianza han crecido, será más fácil para los actores locales juntarse y negociar con asociados nacionales e internacionales por sus intereses.

## 2.3.6

## ¿Cuál es el tamaño de LOCAL?

Como el DEL es un enfoque territorial, tarde o temprano cualquier iniciativa DEL tendrá que enfrentar la pregunta “¿qué tan grande es lo local en el caso de nuestra iniciativa?”. En otras palabras, los actores sociales locales tendrán que decidir las dimensiones geográficas de territorio y tamaño poblacional que serán incluidas en la iniciativa DEL.

Cualquier intento de establecer una regla en lo que concierne a la dimensión del territorio o su población contradice la necesidad de flexibilidad de adaptación a distintas circunstancias y a responder a los objetivos específicos de cada iniciativa DEL. Sin embargo, existen algunos criterios que podrían facilitar la identificación del territorio.

## Teoría



### Proceso

### Acciones

### Referencias

### Contenido

1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis

### Herramientas



El gráfico ilustra el *trade off* fundamental entre la coordinación y el potencial económico que debe ser tomado en cuenta cuando se define un territorio. Cuanto más pequeño sea un territorio y (la mayoría de las veces) su población, más fácil será lograr la coordinación y el consenso entre los actores sociales locales importantes para diseñar una estrategia DEL conjunta e identificar su implementación.



Sin embargo, territorios y poblaciones pequeñas disminuyen el potencial económico, político e institucional de un territorio de la siguiente manera: los territorios pequeños usualmente disminuyen la posibilidad de crear economías de escala, probablemente disminuyen la capacidad de las instituciones "locales" de crear un lobby y reducen la posibilidad del territorio para competir a nivel internacional.

Por el contrario, dimensiones demasiado grandes en términos de territorio y población disminuirán la cercanía entre las instituciones y los ciudadanos, disminuirá el conocimiento de las instituciones de las necesidades y problemas reales de las bases y disminuirá también la posibilidad de crear consenso y coordinación.

Aparte del *trade off* entre coordinación y potencial económico, la identificación de un territorio debe además tomar en cuenta los siguientes elementos que probablemente faciliten el enfoque del DEL en un territorio específico:

- ▣ La existencia de (un número relativamente pequeño) de agencias públicas que representen a la región económica funcional.
- ▣ Una autonomía relativamente amplia (en lo que se refiere a jurisdicción y/o financiamiento) de las instituciones promotoras del desarrollo regional del territorio (Gobierno Regional, ADEL, etc.).



| Proceso                                                     | Acciones | Referencias | Contenido |
|-------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------|
| 1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades      |          |             |           |
| 2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites      |          |             |           |
| 3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis |          |             |           |



- ▣ Una fuerte identidad cultural o política dentro de la región.
- ▣ Un deseo y tradición de cooperación entre los actores locales.
- ▣ La presencia de empresas locales históricamente establecidas, especialmente si es que ellas son dueñas de tierras y de instalaciones. Sus intereses en el territorio hacen que sea más significativo que ellas se unan a un "club" de posibles beneficiarios futuros de una política DEL.
- ▣ Actores locales profundamente arraigados, tales como empresas y actores históricamente establecidos son más propensos a cooperar porque ellos dependen más de interrelaciones sociales y económicas, lo que hace la no participación relativamente costosa.



1. Situaciones de post crisis: Problemas y necesidades

2. Políticas de desarrollo tradicionales y sus límites

3. Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis



## Conjunto de Herramientas 2.3 – DEL en Situaciones de Post Crisis

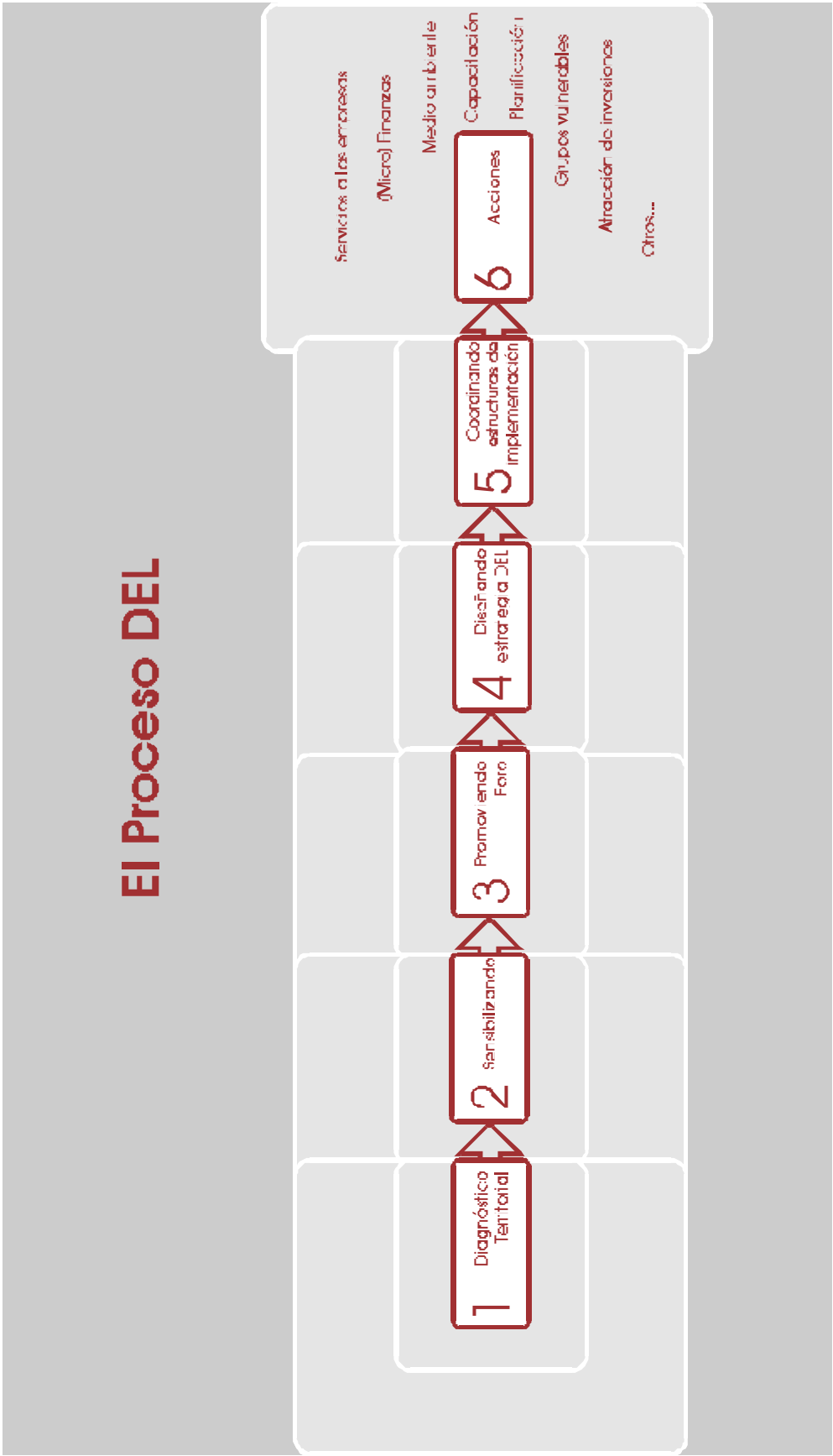
### Herramienta 2.3.1 – Elementos de discusión

| TERRITORIO                                                                      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--|
| ¿Cuáles deberían ser los objetivos de los esfuerzos?                            |  |
| ¿Por qué escoger esta región/área?                                              |  |
| ▶ El territorio forma un área económicamente funcional                          |  |
| ▶ Existencia de sectores económicos complementarios                             |  |
| ▶ Existencia de prácticas comerciales comunes                                   |  |
| ▶ Desarrollo desigual que necesita corrección                                   |  |
| ¿Qué recursos están disponibles localmente?                                     |  |
| ▶ Asociaciones de empresas                                                      |  |
| ▶ Asociaciones de granjeros                                                     |  |
| ▶ Instituciones públicas                                                        |  |
| ▶ ONGs y organizaciones comunales                                               |  |
| ▶ Cooperativas                                                                  |  |
| ▶ Recursos naturales                                                            |  |
| ¿Por qué los actores sociales del sector privado podrían interesarse en el DEL? |  |
| ¿Por qué los actores sociales del sector público podrían interesarse en el DEL? |  |
| ¿Qué tan complementarios son estos intereses?                                   |  |
| ¿Existen conflictos entre intereses?                                            |  |
| ¿Cómo pueden resolverse estos conflictos?                                       |  |

Proceso

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |

Herramientas



| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

## SECCIÓN III. PROCESO DEL

### Una visión general

*“El DEL fomenta la propiedad local de actividades de desarrollo a través del proceso de participación, intercambio de información, coordinación de iniciativas y la inversión de tiempo y recursos por parte de los actores sociales locales.”*

A pesar de que la fluidez del *Proceso DEL* hace imposible la descripción de un conjunto estricto de políticas y acciones, una típica intervención DEL es llevada a cabo en un cierto número de pasos básicos, los que incluyen:

#### 1. Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional (DT & MI)

El objetivo de esta fase es adquirir conocimiento sobre la economía local y sus recursos. Incluye un análisis preliminar de los datos socioeconómicos y políticos a través de estadísticas, encuestas y metodologías de investigación – acción. Los ejercicios de Mapeo Institucional se enfocan en la existencia, objetivos y actividades de los diferentes actores sociales locales y las dinámicas entre ellos. Existirá una amplia gama de actividades de desarrollo económico de corto plazo, auspiciadas por donantes bilaterales y la ONU, ONGs y fundaciones – movilización social (cooperativas, OBCs), acceso al crédito, gestión de ganado, irrigaciones, gestión de aguas, etc. También es necesario que exista un inventario y una Evaluación de las facilidades y capacidades existentes, necesidades, logros recientes y lecciones aprendidas, las que proveerán de una base para cerrar las brechas, establecer prioridades e impulsar las actividades.

La relevancia y utilidad del DT & MI se vuelve aparente a través de los diferentes etapas del proceso DEL, a medida que la información recolectada sienta las bases para intervenciones inmediatas de rápido impacto, así como actividades con impactos social y ambientalmente sostenibles en el mediano y largo plazo. La recolección de datos debe ser continua en la medida que las circunstancias y las prioridades de desarrollo cambian y nuevos actores se vuelven más influyentes dentro del territorio.

#### 2. Sensibilizando

Esta etapa trata de incrementar la toma de conciencia entre los diferentes actores sociales de cómo sus acciones impactan en los otros actores sociales, qué ajustes necesitan ser hechos y cómo sinergias más cercanas pueden llevar al logro de objetivos de desarrollo comunes. Se espera que el diálogo entre los principales actores sociales locales respecto a asuntos importantes de políticas públicas y económicas comience a generar soluciones a problemas y oportunidades comunes. Esto debería llevar a la cristalización de una visión para la recuperación económica y la definición de las prioridades para



| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |



inversiones y grupos objetivo. Otra expectativa importante de esta fase es que los actores sociales locales asuman lentamente la propiedad del proceso de desarrollo.

### 3. Creación de un Foro Local/Regional

La creación de un Foro Local/Regional es la continuación del proceso de construcción de consenso. La falta de un foro para el diálogo, donde los individuos y las empresas puedan expresar sus necesidades, puede conducir a tensiones subyacentes y desatención de los problemas sociales.

Un Foro que atraiga a una serie de personas influyentes con una amplia experiencia en las condiciones locales, facilita la identificación de áreas de conflicto, ayuda a compartir conocimientos y habilidades en todos los niveles, y posibilita la difusión de la información entre todos los involucrados en el proceso de desarrollo. Así se pone en marcha el desarrollo de un plan de acción coordinado, que incluya el fortalecimiento de las habilidades técnicas y administrativas, tanto en el sector público como en el privado, y elementos claves necesarios para la recuperación sostenible social y ambientalmente.

### 4. Diseñando la estrategia DEL

Durante esta fase, el Foro local lleva a cabo un análisis centrado en las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas (FODA) territoriales. El análisis FODA está basado en los resultados de los ejercicios de "Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional" y ayuda a mostrar los problemas y las ventajas competitivas del área afectada. Los resultados del análisis FODA generarán entonces la estrategia DEL, combinando en la visión a largo plazo los objetivos y los planes de acción para el mediano y largo plazo.

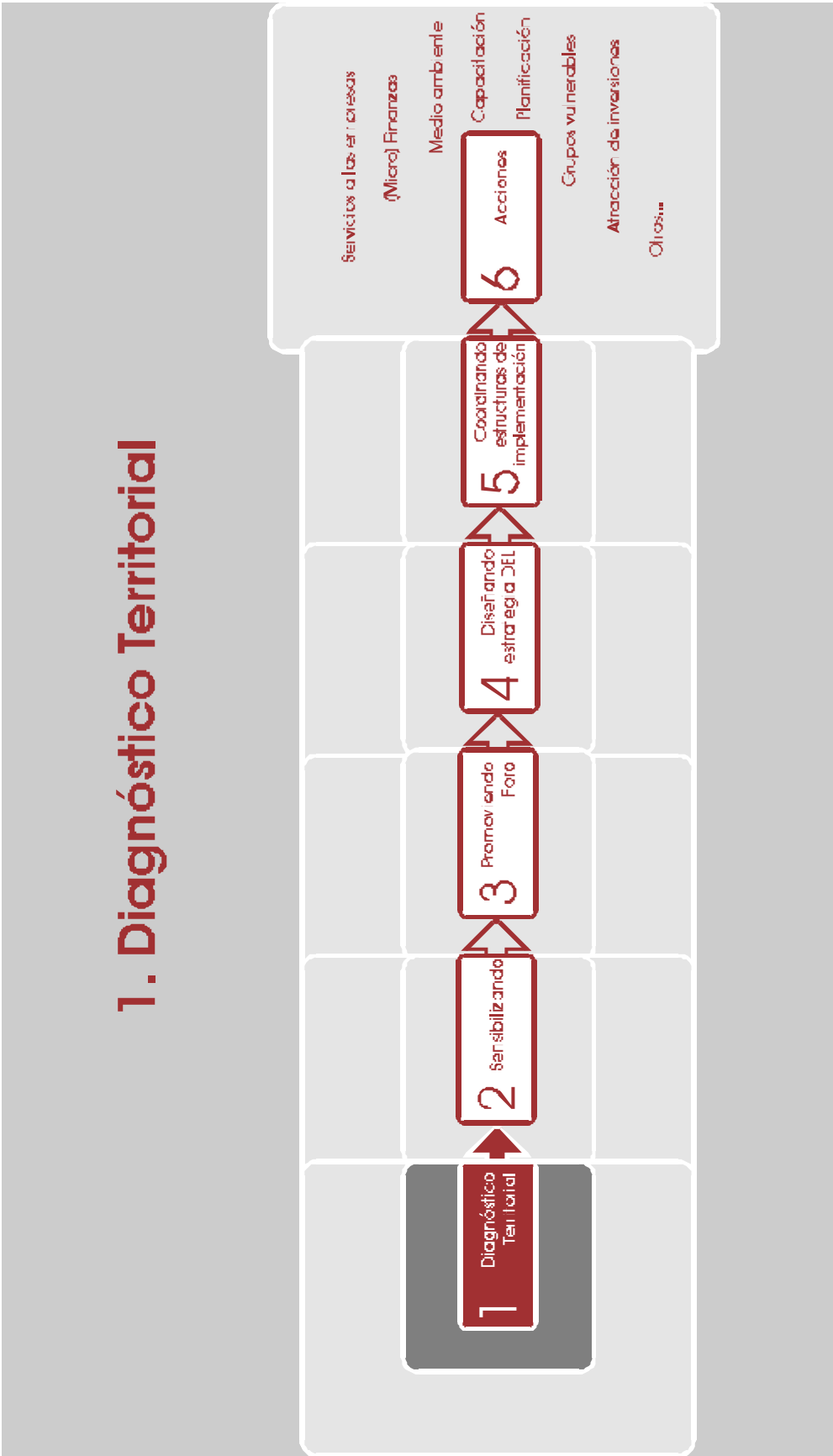
### 5. Estructuras de coordinación/implementación

Los actores sociales locales, de acuerdo a su competencia, recursos y capacidades, implementan la estrategia de desarrollo de abajo hacia arriba a través del plan de acción del DEL. El Foro coordina sus acciones, revisa y ajusta la estrategia de acuerdo a las necesidades de los actores sociales locales/regionales.

Pero antes de implementar la estrategia DEL, se necesita decidir "quién hace qué" y asignar responsabilidades para cada actividad prevista en la estrategia DEL. En ausencia de estructuras o entidades de implementación existentes, la estrategia DEL puede prever la institucionalización del Foro o la creación de una entidad de implementación que asuma la responsabilidad de ciertas acciones.

Los siguientes capítulos en esta sección explican más extensamente los pasos 1 al 5 en el proceso DEL. La sección IV describe el resultado del proceso DEL: las acciones DEL y su implementación (paso 6). Estas acciones incluyen algunas de las políticas y productos más comunes del DEL, usados en proyectos típicos DEL.

| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |





## 3.1

### 3.1.1

## Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional

### ¿Qué se debe considerar?

El análisis socioeconómico de las áreas y sus instituciones es extremadamente importante para llevar a cabo todas las actividades relacionadas en el proceso DEL.

El objetivo del **Diagnóstico Territorial (DT)** es recolectar información sobre el territorio y sus recursos para poder entender el contexto local.

Los resultados deben ser usados para:

- ▣ Sensibilizar a los actores sociales locales con la suficiente información sobre el territorio, sus activos y recursos hacia un mayor entendimiento del contexto local para el desarrollo empresarial;
- ▣ Dar consejos sobre la manera en que las políticas existentes pueden ser ajustadas hacia un desarrollo más sostenible económica, social y ambientalmente en el largo plazo;
- ▣ Formular propuestas para medidas de rápido impacto y facilitar la génesis de una estrategia DEL de largo plazo;
- ▣ Monitorear y asesorar la actuación durante y al final de las intervenciones DEL.

Mientras el Diagnóstico Territorial ayudará a mejorar el entendimiento de las realidades locales de los actores sociales claves, también es útil para tener una visión amplia de las organizaciones e instituciones que tienen una influencia sobre el desarrollo económico del territorio.

El ejercicio de **Mapeo Institucional (MI)** permite a los asociados responder fácilmente a los requisitos de información de los empresarios y otros actores sobre las iniciativas de desarrollo corrientes o planeadas en el territorio. La información puede ser usada para crear sinergias entre las iniciativas y, más adelante, como una herramienta con la cual construir el consenso sobre las áreas en las que se debe intervenir prioritariamente. La información contenida en la base de datos puede ser presentada en paquetes hechos a medida. Algo de la información puede estar disponible, pero no de manera estructurada. Si la información está bien empaquetada, no sólo es útil para los asociados del desarrollo, sino también para el soporte económico de las organizaciones.

| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

Los objetivos del **MI** deben ser:

- ▣ Crear un mapa exhaustivo de los actores sociales locales, en un amplia gama de sectores sociales, económicos y políticos;
- ▣ Establecer un perfil de estos actores sociales influyentes en términos de su misión, objetivos, campo de acción, jurisdicción, cobertura geográfica, etc.;
- ▣ Asesorar la adaptabilidad y flexibilidad de las instituciones y organizaciones existentes;
- ▣ Analizar las dinámicas entre los actores sociales locales más importantes para poder aprehender dónde falta cooperación, y dónde existe mayor probabilidad de sinergia;
- ▣ Facilitar la coordinación entre los programas, instituciones y organizaciones existentes, así como identificar servicios que aun no existen.

Además de las implicaciones prácticas de incrementar la oferta de información, la recolección de información sobre recursos naturales, empresas, infraestructuras, instituciones, etc., incrementa la transparencia entre los diferentes actores y sus agendas y asumen un rol vital durante la fase inicial del proceso DEL.

Los actores sociales locales son los actores más adecuados para identificar prioridades y activos locales.

Durante esta etapa inicial del proceso de recuperación, es apropiado fomentar el mayor involucramiento posible de los actores. Los actores sociales locales forman la columna vertebral social, económica e institucional del territorio y tienen el mejor conocimiento sobre sus características principales, potencial económico, posibilidades y necesidades. Por estas razones los actores sociales locales son los agentes más apropiados para identificar los activos y las prioridades locales.



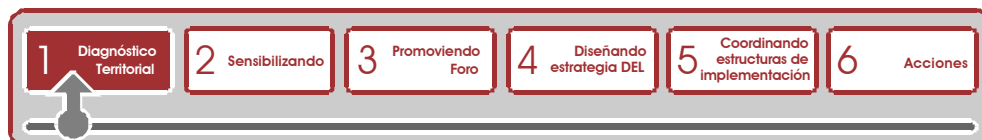
## Proceso

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |



## Herramientas

### El Proceso DEL



## 3.1.2

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Diagnóstico Territorial

Consiste en:

#### Evaluación Rápida de Necesidades

Esta evaluación establece un listado de los problemas más urgentes y las medidas correspondientes a ser tomadas inmediatamente. A pesar de estar recién en los inicios del proceso DEL, y que no todos los actores sociales locales hayan sido consultados, la Evaluación Rápida de Necesidades es crucial para la elaboración de políticas de corto plazo. En la medida de lo posible, deberá ser discutida con el más amplio rango posible de actores sociales locales para poder aclarar la división de roles y responsabilidades. Al estimular las acciones comunes, la cooperación y la coordinación, las medidas de impacto rápidas contribuirán así positivamente al proceso de sensibilización del proceso, que está tomando lugar paralelamente.

Ver **HERRAMIENTA 3.1.1** para una lista de control de Evaluación Rápida de Necesidades en vista del diseño de las medidas de impacto rápido.

#### Recolección de datos socioeconómicos

Este paso involucra la recolección de datos generales que conciernen a:

- ☐ Medio institucional y político
- ☐ Marco Legal y de Regulación
- ☐ Iniciativas en curso y planeadas
- ☐ Información estadística clave

Ver **HERRAMIENTA 3.1.2** para información más detallada concerniente al tipo de datos requeridos.

#### Ejercicio de Mapeo Institucional

Un resultado importante de este ejercicio será una lista (o un mapa) de los actores sociales más importantes en el territorio y el contestar, para cada uno de ellos, las siguientes preguntas:



Herramienta 3.1.1



Herramienta 3.1.2

## Proceso



### Acciones

### Referencias

### Contenido

### Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



Herramienta 3.1.3

- ¿Por cuánto tiempo ha existido el actor social (organización, empresa, institución)?
- ¿Cuál es su estructura organizacional?
- ¿Cuál es su ordenanza?
- ¿Cuáles son sus actividades reales en el campo del desarrollo económico?
- ¿Cuál es el grupo/beneficiarios objetivos?
- ¿Con cuáles organizaciones trabaja o tiene contacto?

Ver **HERRAMIENTA 3.1.3** para un ejemplo de los términos de referencia para la recolección de datos y mapeo institucional en Eslavonia del este y el condado de Sisak.

La recolección de datos debe ser llevada a cabo cuidadosamente. La precisión de la información recolectada es crucial, ya que determinará cuáles de las políticas DEL se escogerán dentro de la estrategia DEL (ver "Estrategia DEL").

En la medida de lo posible, la recolección de datos debe ser llevada a cabo a nivel municipal. Cuando no hay datos municipales disponibles, el siguiente nivel de circunscripción político administrativa podrá ser utilizada. Donde no existan datos estadísticos secundarios, podría ser necesario recolectarlos a través de entrevistas y cuestionarios.

## Paso 2: Análisis de datos

El análisis de datos es esencial para identificar tendencias, interrelaciones y posibles sinergias en y entre los diferentes sectores y áreas del programa. La base de datos puede ser utilizada inmediatamente para poder identificar a los actores sociales locales más importantes, que deben ser el objetivo durante la fase de sensibilización. Al mismo tiempo, los datos deben ser usados para comenzar a formular la estrategia DEL (ver "Estrategia DEL"). Como las condiciones socioeconómicas e institucionales cambian constantemente, esta base de datos debe ser actualizada periódicamente.

Ver **HERRAMIENTA 3.2.1** para una lista de las posibles contribuciones de los diferentes actores sociales locales al proceso DEL.

Ver **HERRAMIENTA 3.1.4** para una lista de entidades donde los datos relevantes concernientes a la existencia o funcionamiento de instituciones locales o regionales pueden ser halladas.

Es especialmente importante para todos aquellos que realizan la recolección de información y los ejercicios del análisis de datos que **escuchen** lo que **todos** los actores tienen que decir y que **aprendan** de estas perspectivas. No todos los grupos van a tener el mismo punto de vista de cómo debería de proceder el proceso de recuperación o incluso estar en una posición de articular sus intereses, especialmente los de los grupos más vulnerables. Por lo tanto, se



Herramienta 3.2.1

Herramienta 3.1.4

| Proceso                                                                           |                                              |             |                             |        | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |   |
|                                                                                   | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

### 3.1.3

debería de tener cuidado en entrevistar e investigar al universo más amplio posible.

#### ¿Quién debe hacerlo?

Los principales donantes, las agencias multilaterales y las ONGs deberían movilizar sus capacidades y crear un mecanismo efectivo para llevar a cabo esta evaluación. Se debería enfatizar el uso de experiencia local y de experiencia dentro y fuera del país para participar en esta evaluación y liderar la estrategia de desarrollo, el establecimiento de prioridades y el planeamiento del programa.

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



# Conjunto de Herramientas 3.1 – Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional

## Herramienta 3.1.1 – Evaluación Rápida de Necesidades: Una lista

|                                                                               | Notas: |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>3.1 – EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL</b>                               |        |
| ▶ Causas de la crisis                                                         |        |
| ▶ Áreas afectadas                                                             |        |
| ▶ Grupos poblacionales afectados                                              |        |
| ▶ Asuntos de género/socioculturales                                           |        |
| ▶ Asuntos estructurales                                                       |        |
| ▶ Situación económica                                                         |        |
| ▶ Contexto político y de derechos humanos                                     |        |
| ▶ Sistema social y programas                                                  |        |
| ▶ Marco legal y administrativo                                                |        |
| ▶ Programas de asistencia locales e internacionales                           |        |
| ▶ Asociados potenciales de la OIT                                             |        |
| <b>3.2 – EVALUACIÓN DE CAPACIDADES DE CONSTITUYENTES, ASOCIADOS Y OTROS</b>   |        |
| ▶ Capacidades institucionales                                                 |        |
| ▶ Capacidades de los constituyentes                                           |        |
| ▶ Organizaciones e instituciones de la sociedad civil                         |        |
| <b>3.3 – EVALUACIÓN SECTORIAL PARA EL PLANEAMIENTO DE PROGRAMAS DE LA OIT</b> |        |
| ▶ Capacitación vocacional                                                     |        |
| ▶ Programas de empleo público                                                 |        |
| ▶ Protección de la seguridad social                                           |        |
| ▶ Prospectos del mercado laboral y del empleo                                 |        |
| ▶ Diálogo social                                                              |        |
| ▶ Servicios de recomendación a los negocios                                   |        |
| ▶ Microfinanzas                                                               |        |
| ▶ Trabajos intensivos en mano de obra                                         |        |

| Proceso | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas |
|---------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|--------------|
|         | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |              |
|         | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |              |
|         | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |              |
|         |                                              |             |                             |        |              |

### 3.4 – GRUPOS OBJETIVO ESPECIALES

▶ Herramientas para asesorar las capacidades y las vulnerabilidades

▶ Personas con minusvalías

▶ Juventud

▶ Ex-combatientes, incluyendo niños soldados

▶ Jefas de hogar

▶ Desempleados

▶ Refugiados

▶ Personas internamente desplazadas

▶ Refugiados retornantes

▶ Migrantes económicos retornantes

### 3.5 – BRECHAS ECONÓMICAS

▶ Mercados declinantes

▶ Fuentes declinantes de materias primas e insumos

▶ Conglomerados industriales debilitados

▶ Fuentes de financiamiento decrecientes

▶ Oportunidades económicas generadas por la reconstrucción post crisis y la transición hacia un sistema económico orientado hacia el mercado

▶ Inversión de reconstrucción

▶ Nuevas fuentes de financiamiento

▶ Reestructuración de las actividades industriales con menos ganancias

▶ Inversión extranjera

▶ Nuevos mercados

▶ Etc.

Fuente: *Adapted from: ILO Rapid Needs Assessment in Crisis and Post-Crisis Situations*

| Proceso                                                                                                                                                                 | Acciones                                     |  |  |  | Referencias                 | Contenido | Teoría | Herramientas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--|--|--|-----------------------------|-----------|--------|--------------|
|                                                                                         | 1. Diagnóstico Territorial                   |  |  |  | 2. Sensibilizando           |           |        |              |
|                                                                                                                                                                         | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |  |  |  | 4. Diseñando estrategia DEL |           |        |              |
|                                                                                                                                                                         | 5. Coordinando estructuras de implementación |  |  |  |                             |           |        |              |
|   |                                              |  |  |  |                             |           |        |              |

### Herramienta 3.1.2 – Diagnóstico Territorial y Maapeo Institucional: Requerimientos de Información

| DATOS Y DINÁMICA SOCIOECONÓMICA<br>(idealmente recolectados a nivel municipal, o de condado) | Hombres | Mujeres |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Datos relevantes macroeconómicos                                                             |         |         |
| ▶ Ingreso promedio per cápita                                                                |         |         |
| ▶ Salario mínimo                                                                             |         |         |
| ▶ Costo de canasta básica                                                                    |         |         |
| ▶ Tasa de inflación y devaluación                                                            |         |         |
| ▶ PBC (producto bruto del condado) sectorial;                                                |         |         |
| Población                                                                                    |         |         |
| ▶ Total                                                                                      |         |         |
| ▶ Urbana                                                                                     |         |         |
| ▶ Rural                                                                                      |         |         |
| ▶ Composición étnica                                                                         |         |         |
| ▶ Alfabetismo                                                                                |         |         |
| ▶ Nivel educativo                                                                            |         |         |
| Empleo y autoempleo                                                                          |         |         |
| ▶ PEA (población económicamente activa)                                                      |         |         |
| ▶ Empleo sectorial (industria, agricultura, etc.)                                            |         |         |
| ▶ Desempleo                                                                                  |         |         |
| ▶ Asalariados                                                                                |         |         |
| ▶ Empresarios                                                                                |         |         |
| ▶ Sector informal (estimado)                                                                 |         |         |
| Infraestructura                                                                              |         |         |
| ▶ Edificios                                                                                  |         |         |
| ▶ Calles                                                                                     |         |         |
| ▶ Trenes                                                                                     |         |         |
| ▶ Aeropuertos                                                                                |         |         |
| ▶ Puertos                                                                                    |         |         |
| Recursos naturales y ambiente                                                                |         |         |
| ▶ Agua                                                                                       |         |         |
| ▶ Parques naturales                                                                          |         |         |

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| ▶ Sitios culturales/históricos                                                                                                                   |  |  |
| ▶ Clima                                                                                                                                          |  |  |
| ▶ Mar                                                                                                                                            |  |  |
| ▶ Ríos                                                                                                                                           |  |  |
| ▶ Fauna/Flora                                                                                                                                    |  |  |
| ▶ Materia prima y recursos minerales                                                                                                             |  |  |
| <b>MARCO LEGAL Y DE REGULACIÓN</b>                                                                                                               |  |  |
| Marco legal para la descentralización en lo que respecta a los incentivos/fondos/mecanismos para la inversión en los sectores social y económico |  |  |
| Leyes y regulaciones municipales y del condado                                                                                                   |  |  |
| Marco promocional especial                                                                                                                       |  |  |
| ▶ Pequeñas empresas y micro empresas                                                                                                             |  |  |
| ▶ Desarrollo de granjas                                                                                                                          |  |  |
| ▶ Desarrollo de la agricultura                                                                                                                   |  |  |
| ▶ Turismo                                                                                                                                        |  |  |
| ▶ Desarrollo industrial y sectorial;                                                                                                             |  |  |
| ▶ Atracción de inversiones/marketing del lugar                                                                                                   |  |  |
| ▶ Otras categorías relevantes                                                                                                                    |  |  |
| Leyes bancarias                                                                                                                                  |  |  |
| Legislación para la creación, el financiamiento y la administración de asociaciones y organizaciones profesionales                               |  |  |
| ▶ Entidades de la sociedad civil                                                                                                                 |  |  |
| ▶ Asociaciones empresariales                                                                                                                     |  |  |
| ▶ Cooperativas                                                                                                                                   |  |  |
| ▶ Otras relevantes                                                                                                                               |  |  |
| Legislación de registro                                                                                                                          |  |  |
| <b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL/POLÍTICA</b>                                                                                                        |  |  |
| Límites administrativos (representados en un mapa)                                                                                               |  |  |
| Instituciones locales y descentralizadas que se dedican al desarrollo social y económico                                                         |  |  |
| Composición detallada de estructuras municipales, incluyendo recursos humanos y físicos                                                          |  |  |
| Composición detallada de estructuras descentralizadas del condado, que apoyan el gobierno local                                                  |  |  |
| NGO's with ongoing or planned activities dealing with social and economic development                                                            |  |  |

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



### Organizaciones del sector privado

▶ Cámaras de comercio

▶ Asociaciones de productores

▶ Cooperativas

▶ Bancos

▶ Instituciones micro financieras

▶ Escuelas, institutos de capacitación y universidades

▶ Institutos de investigación

### ONGs y organizaciones comunales/de base

▶ Educación

▶ Asuntos de género

▶ Juventud

▶ Medioambiente

▶ Desarrollo económico

▶ Desarrollo comunal

▶ Alivio de la pobreza

▶ Planificación

▶ Grupos vulnerables (etc.)

▶ Desplazados internos

▶ Los retornantes

▶ Refugiados

▶ Inmigrantes

▶ Indígenas

▶ Otros relevantes

### Asociaciones de empleadores y auto empleados

### Sindicatos

### Organizaciones para el gestión de servicios comunes

▶ Servicios de desarrollo empresariales<sup>2</sup>

▶ Acceso al Mercado

▶ Infraestructura

▶ Política/defensa

<sup>2</sup> Para mayor información en lo que respecta a las diferentes categorías SDE, ver la "SEEP Guide to business development services and resources" página web: [www.seepnetwork.org/bdsguide.html](http://www.seepnetwork.org/bdsguide.html)

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |

|                                                                                             |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| ▶ Abastecimiento de insumos                                                                 |  |  |
| ▶ Asistencia técnica y de capacitación                                                      |  |  |
| ▶ Desarrollo de tecnología y del producto                                                   |  |  |
| ▶ Finanzas/micro finanzas                                                                   |  |  |
| ▶ Préstamos                                                                                 |  |  |
| ▶ Seguros                                                                                   |  |  |
| ▶ Otros relevantes                                                                          |  |  |
| ▶ Sistemas de irrigación                                                                    |  |  |
| ▶ Junta mecánica                                                                            |  |  |
| ▶ Facilidades de almacenado                                                                 |  |  |
| ▶ Otros relevantes                                                                          |  |  |
| Organizaciones y entidades religiosas                                                       |  |  |
| <b>ONGOING AND PLANNED DEVELOPMENT INITIATIVES</b>                                          |  |  |
| Programas internacionales de cooperación con actividades en los sectores social y económico |  |  |
| ▶ Infraestructura                                                                           |  |  |
| ▶ Asistencia técnica                                                                        |  |  |
| ▶ Crédito                                                                                   |  |  |
| ▶ Capacitación                                                                              |  |  |
| ▶ Herramientas y equipo                                                                     |  |  |
| ▶ Servicios de negocios                                                                     |  |  |
| ▶ Otros relevantes                                                                          |  |  |
| Planes de inversión nacional/regional/local con impactos en los medios económico y social   |  |  |
| Iniciativas privadas relacionadas a sectores económicos estratégicos clave                  |  |  |
| ▶ Embarcaciones                                                                             |  |  |
| ▶ Aluminio                                                                                  |  |  |
| ▶ Turismo                                                                                   |  |  |
| ▶ Electro mecánica                                                                          |  |  |
| ▶ Otros relevantes                                                                          |  |  |
| Programas de inversión descentralizada para infraestructuras sociales y económicas          |  |  |
| Líneas de crédito preferentes disponibles en el mercado                                     |  |  |
| <b>DINÁMICA SOCIOECONÓMICA EN LA REGIÓN</b>                                                 |  |  |
| Cooperación intra empresarial y sinergias/conjuntos industriales                            |  |  |

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



▶ Entre empresas dentro/fuera del territorio

▶ Número de empresas

▶ Número de empleados

▶ Cooperación intra/infra sectorial

▶ Importancias del sector(es)

▶ Desarrollo del sector(es)

Segmentos económicamente dinámicos

▶ Segmento(s) en expansión

▶ Segmento(s) en declive

Áreas económicamente dinámicas

▶ Área(s) en expansión

▶ Área(s) en declive

Segmentos socialmente sensibles

▶ Naturaleza del problema

▶ Origen del problema

Áreas socialmente sensibles

▶ Naturaleza del problema

▶ Origen del problema

Cooperación entre actores públicos y privados

▶ Instituciones/empresas

▶ Naturaleza de la cooperación

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

### Herramienta 3.1.3 – Recolección de datos básicos y mapeo institucional en la preparación del establecimiento de dos ADELs en Eslavonia del este y el condado de Sisak

#### Términos de Referencia

##### Antecedentes y objetivos

Dentro del marco del Programa de Rehabilitación y Desarrollo Social para las áreas destruidas por la guerra en Croacia, tres Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs) fueron establecidas en Sbenik-Knin, Eslavonia del este y el condado de Sisak.

Ya que Eslavonia del este y el condado de Sisak son áreas nuevas para el Programa RDS se tuvieron que recolectar y organizar datos (incluyendo estadísticas) sobre la situación socioeconómica, el marco legal y de políticas (por ejemplo la nueva ley de inversiones para el condado de Vukovar) y dibujar un mapa de límites administrativos (que reflejaba la mayoría de las municipalidades afectadas por la guerra). En gran parte, la **organización** de la información **disponible** era el objetivo inmediato.

En la medida en que las ADELs son asociaciones en las que las organizaciones/instituciones del sector público y privado están representadas, el primer paso durante la fase pre lanzamiento fue el ejercicio de Mapeo Institucional.

Su objetivo era confeccionar un inventario de las organizaciones territoriales, instituciones, programas de capacitación, instituciones de apoyo agrícola, asociaciones de productores, ONGs, etc., más importantes.

Sobre la base de esta información, los principales actores sociales en el desarrollo económico local eran identificados, y los sectores de desarrollo regionales específicos se volvieron más claros, así como la manera de mejorar la coordinación entre las diferentes organizaciones/instituciones/programas.

El reporte es uno de los documentos con los que los grupos de trabajo de las ADELs trabajó, para poder determinar la gestión territorial de la ADEL, sus principales servicios, etc.

Dos estudios fueron llevados a cabo – uno en Eslavonia del este (condados de Osijek y Vukovar) y uno en el condado de Sisak. Al igual que en el condado de Sisak, un plan de desarrollo regional fue elaborado por el IMO a partir de la confección de la base de datos directamente relacionada con el plan.

#### Cobertura geográfica

- **El condado de Osijek:** se ha focalizado el estudio tanto en Baranja, la región más afectada por la guerra del condado, como en los programas/organizaciones/ instituciones a lo largo de todo el condado, de las municipalidades afectadas por la guerra o enfocándose en grupos particularmente afectados por el conflicto.
- **Condado de Vukovar:** focalizado en el pueblo de Vukovar y en las municipalidades objetivo de la Comunidad Europea.
- **Condado de Sisak:** focalizado en Sisak, Petrinja y la mayoría de municipalidades afectadas por la guerra.

#### Tareas

Bajo el monitoreo de la OIT en Ginebra, la UNOPS en colaboración con IMO – Zagreb, el consultor llevó a cabo las siguientes tareas:

- Recolectar a través de la investigación de los recursos disponibles (reportes anuales, legislación, internet y otra documentación) datos básicos sobre la situación socioeconómica, el marco legal y de políticas y las estructuras administrativa de acuerdo al anexo I.
- Recolectar información de las organizaciones/instituciones/programas a través de entrevistas/cuestionarios, de acuerdo al anexo II.
- Organizar y analizar la información y presentarla de una manera “orientada hacia el usuario” (mapas, tablas, visiones generales, anexos, etc.)

#### Resultados

Para cada región, los resultados del estudio fueron presentados en un informe. Este contenía secciones descriptivas ilustradas con tablas, mapas y estadísticas. Los cuestionarios resueltos fueron adjuntados al informe.

#### Duración

La consultoría tomó 3 semanas (incluyendo la entrega del informe). El consultor también estuvo disponible para mejoras luego de la entrega del informe.

#### Fechas

Setiembre 2000

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



### Arreglos institucionales

La OIT supervisó los estudios e instruyó a los consultores por teléfono.

El IMO propuso a consultores potenciales (Universidad de Osijek, Agencia de Democracia Local), instruyó a los consultores respecto a más detalles sobre fuentes de información y contactos existentes. La UNOPS contrató a los consultores y cubrió los costos en la base a los productos (incluyendo transporte, comunicación, edición, etc.)

## ANEXO I

### Recolección de la base de datos

En el informe, los siguientes asuntos fueron tomados en cuenta. Es importante usar las cantidades/la información más reciente y *referirse a la situación antes de la guerra*.

#### Situación socioeconómica de la región

- Número de habitantes, refugiados, migración de retorno, personas desplazadas internamente (PDI) en municipalidades objetivo y ciudades principales de la UE (si es posible reflejado en un mapa/gráficos)
- Cantidades y perfiles de empleo/desempleo (desempleados, población económicamente activa, (des)empleo sectorial, sector informal)
- Nivel de educación
- Ingreso promedio per cápita a nivel de circunscripción político administrativa menor
- Producto bruto a nivel de circunscripción político administrativa menor
- Principales actividades económicas/fuentes de ingresos (empleados, auto empleo, actividades de subsistencia)
- Principales industrias (sector, propiedad del estado/privatizadas, perspectivas futuras: reconstrucción/inversión planeada o cierre)
- Micro y PyMEs/Artesanías (sectores, número de empresas, número de empleados, capital, fecha de inicio de actividad)
- Principales mercados/centros económicos en la región, clusters
- Potencial de crecimiento económico y oportunidades en la región (de acuerdo a las previsiones de las instituciones, inversiones planeadas (nacionales/extranjeras, públicas/privadas), sectores de crecimiento, oferta/demanda de bienes y servicios)

### Marco legal y políticas y estructuras administrativas

- Mapa(s) político administrativos (diferentes de circunscripciones político administrativas y centros poblados)
- Leyes, regulaciones o políticas de desarrollo económico en la región en apoyo a las áreas más afectadas por la guerra, áreas transfronterizas o cualquier otra área específica (por ejemplo: la recientemente adoptada ley de inversiones en Vukovar, zonas industriales, infraestructura productiva/económica)

## ANEXO II

### Mapeo Institucional: Lista de organizaciones

Las instituciones y organizaciones que deberían ser tomadas en cuenta, estarán operativas en el sector socioeconómico y oficialmente registradas, e incluyen:

- Sector público
  - Departamento descentralizado del Ministerio para las PyMEs
  - Oficinas de la circunscripción político administrativa menor del sector Economía, Agricultura y asuntos laborales/sociales
  - Oficinas de un municipio/ciudad del sector Economía, Agricultura y asuntos laborales/sociales
  - Cámaras de Comercio
  - Oficina para el Empleo
  - Servicios de Asesoría Agrícola
  - Representante Regional de la Red de Consultores Nacionales
  - Universidades e Institutos
- Sector privado (*con fines de lucro*) o sector semi privado
  - Asociaciones de Artesanos
  - Cooperativas
  - Asociaciones de Productores (sectorial, basado en los productos u otros)
  - Asociaciones de Granjeros
  - Centros Tecnológicos
  - Incubadora de empresas
  - Bancos
  - Instituciones de Investigación y Capacitación
- Sector privado (*sin fines de lucro*)
  - Centro para PyMEs
  - Organizaciones de Empleadores
  - Sindicatos/Asociaciones de trabajadores
  - Asociaciones de migrantes o retornantes
  - Comités de pueblos/municipales
  - Asociaciones de mujeres
  - Asociaciones de minorías

| Proceso | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas |
|---------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|--------------|
|         | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |              |
|         | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |              |
|         | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |              |
|         |                                              |             |                             |        |              |

- Organizaciones de la Iglesia (por ejemplo CARITAS)
- ONGs Internacionales (por ejemplo Arbeiter-Samariter-Bund (ASB), Agencia Local para la Democracia)

Cualquier otra organización que otorgue servicios financieros (créditos, donaciones) o no financieros para los empresarios (principiantes) o para actividades económicas/agrícolas/reconstruictivas.

## ANEXO II

### Mapecto Institucional : Cuestionario

Las instituciones/organizaciones fueron entrevistadas con el cuestionario presentado a continuación.

Eventualmente, un cuestionario más amplio fue enviado, pero se utilizó este debido a las restricciones de tiempo. Las preguntas que no sean relevantes a esta institución en particular pueden ser dejadas en blanco.

#### MAPEO INSTITUCIONAL: CUESTIONARIO

|                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Nombre de la Organización                                                                                                                                                                                                                                    |  |
| Detalles de Contacto                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| Nombre y Función de la persona de contacto                                                                                                                                                                                                                   |  |
| Dirección                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
| Tel./Fax/E-mail/Página web                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| Tipo de institución/estatus legal (pública, privada/con fines de lucro, semi privada, asociación/ONG, grupo de interés, otra)                                                                                                                                |  |
| Creada en (año)                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| Objetivo principal/misión ("¿porqué fue creada la organización?")                                                                                                                                                                                            |  |
| Principal campo(s) de actividad (educación, capacitación, servicios de apoyo financiero, servicios de apoyo no financieros, información, transferencia tecnológica, movilización de recursos, resolución/prevencción de conflictos, bienestar social, otras) |  |
| Grupo objetivo/Cientes/Miembros ("¿para quienes?")                                                                                                                                                                                                           |  |
| Área geográfica de intervención ("¿dónde?")                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Actividades operativas principales (en curso)                                                                                                                                                                                                                |  |
| Presupuesto total para actividades operativas (por año y si menos de 1 año, por periodo de actividad)                                                                                                                                                        |  |
| Actividades planeadas (indicar si corto, mediano o largo plazo)                                                                                                                                                                                              |  |
| Cantidad y fuente de financiamiento para las actividades planeadas                                                                                                                                                                                           |  |

| Proceso                                                                                                                                                                 | Acciones                                     |  |  |  | Referencias                 | Contenido | Teoría | Herramientas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--|--|--|-----------------------------|-----------|--------|--------------|
|                                                                                         | 1. Diagnóstico Territorial                   |  |  |  | 2. Sensibilizando           |           |        |              |
|                                                                                                                                                                         | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |  |  |  | 4. Diseñando estrategia DEL |           |        |              |
|                                                                                                                                                                         | 5. Coordinando estructuras de implementación |  |  |  |                             |           |        |              |
|   |                                              |  |  |  |                             |           |        |              |

### Herramienta 3.1.4 – Dónde encontrar la información para el diagnóstico territorial

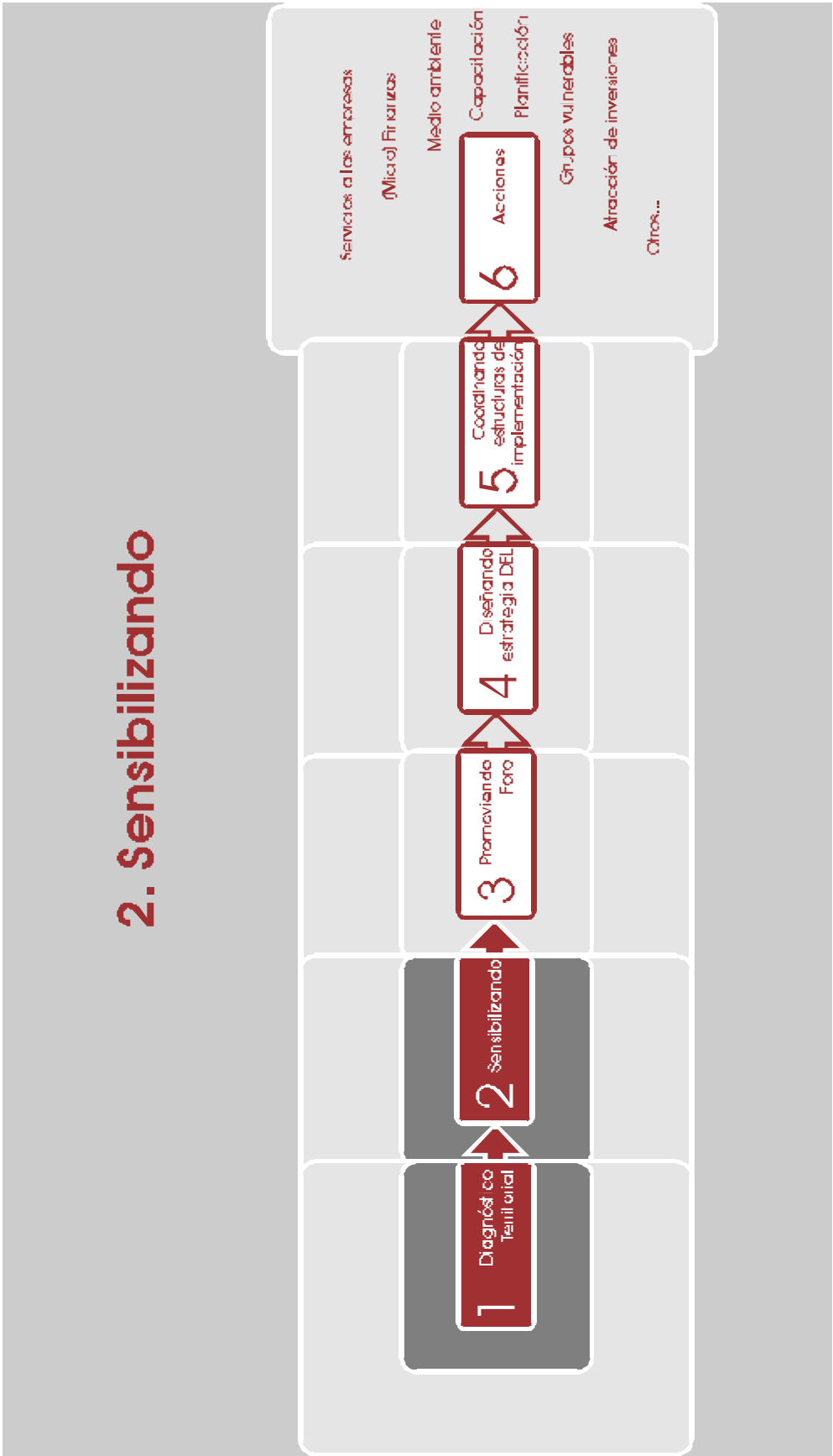
| FUENTES DE INFORMACIÓN DENTRO DEL PAÍS                     |                                                              |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ▶ Estructuras del Gobierno Nacional                        | ▶ Embajadas                                                  |
| ▶ Autoridades regionales o locales                         | ▶ Universidades, institutos de investigación                 |
| ▶ Coordinador para asistencia humanitaria de las NU        | ▶ Sindicatos                                                 |
| ▶ Personal local de UNHCR, PNUD, UNICEF, OCHA, WFP, OMS    | ▶ Personas afectadas, representantes de los grupos afectados |
| ▶ Otras organizaciones internacionales                     | ▶ Asociaciones de Productores                                |
| ▶ Grupos y organizaciones comunales                        | ▶ Cámaras de Comercio                                        |
| ▶ Asociaciones de Empleadores                              | ▶ Medios de Comunicación masiva                              |
| ▶ UNDAC (Equipo de Evaluación y Coordinación de Desastres) | ▶ Bibliotecas                                                |
| ▶ Agencias Bilaterales                                     | ▶ Organizaciones religiosas                                  |
| ▶ ONG                                                      |                                                              |

Fuente: Adaptado de: Evaluación Rápida de Necesidades de la OIT en situaciones de crisis y de post crisis

Proceso

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |

Herramientas





## 3.2

### 3.2.1

## Sensibilizando

### ¿Qué se debe considerar?

Una vez que todos los datos socioeconómicos e institucionales han sido recolectados y analizados (Ver Capítulo 3.1), comienza la fase de crear conciencia y construir consensos.

Muchos actores pueden no tener un conocimiento técnico de las dinámicas entre los factores económicos, sociales, políticos, ambientales y demográficos de su territorio, y necesitan ser convencidos de una forma de trabajo más sinérgica con distintos socios del desarrollo.

Al mismo tiempo, los actores locales, incluso los actores sociales institucionales, pueden no estar habituados a una toma de decisiones participativa o a tomar el liderazgo al sugerir diferentes actividades en presencia de las estructuras políticas nacionales. Pueden no saber cómo formular sus ideas o tener experiencia en cómo echar a andar el proceso de desarrollo local.

El objetivo principal de esta fase es, por lo tanto, crear una amplia conciencia y comprensión de los asuntos que impactan en el desarrollo socioeconómico del territorio y a inducir lentamente el sentimiento de propiedad del proceso DEL.

Durante esta fase, los actores sociales del sector privado/la sociedad civil deberían reconocer:

- ▣ La utilidad de los mecanismos participativos y de los arreglos de las asociaciones para lograr el desarrollo de metas comunes y el diálogo social;
- ▣ Que el diálogo y la comunicación son pilares fundamentales del enfoque DEL y la clave para reconstruir la confianza en las instituciones públicas;
- ▣ Los amplios beneficios difundidos a partir de un enfoque empresarial, de productividad e innovación hacia la comunidad local;
- ▣ El significado de los asuntos de sostenibilidad social y ambiental para que los supuestos del desarrollo económico (es decir, sostenibilidad política, financiera, ambiental) sean duraderos;
- ▣ Diferencias con otros enfoques de desarrollo.

Los actores económicos institucionalizados y prominentes serán visibles a través de sus representantes oficiales. Por lo tanto, se deberá prestar atención especial al sector informal, entendiendo con ello a todos aquellos grupos que, por definición, no tienen representantes formales dentro de las esferas económica y política. En particular, el objetivo debe ser los grupos vulnerables, que son los carentes de identificación, la migración de retorno, las minorías étnicas, los ex combatientes.



| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |



Al hacer eso, el proceso DEL:

- ▣ Incrementa la conciencia de los sectores informales sobre su importancia/contribución a la comunidad económica local.
- ▣ Empodera a los actores del sector informal al darles una voz igual en las decisiones hechas sobre el futuro de su territorio.
- ▣ Permite la expresión de problemas, necesidades y opiniones.
- ▣ Facilita la transición del sector informal al formal.

También es esencial que los actores sociales locales políticos e institucionales estén totalmente concientes de los diferentes pasos que están siendo tomados para dar inicio al proceso DEL y evitar el concepto que el DEL es externo a la estructura de poder existente y al medio político/económico. Es indispensable explicar claramente cuáles pasos deben ser tomados y porqué.

#### El Proceso DEL



### 3.2.2

#### ¿Qué hacer?

##### **Paso 1: Decidir quién va a dirigir el proceso de sensibilización**

La fase sensibilizadora debe comenzar con la identificación de una o dos personas que van a liderar las consultas con los actores sociales locales. Este grupo idealmente debe combinar expertos técnicos locales y externos. El tamaño del equipo dependerá del alcance, requisitos y recursos de las operaciones. Usualmente involucrar a un grupo de personas es mejor porque:

- ▣ Estimula la participación y hace que más personas estén involucradas en el proceso
- ▣ Incrementa la cantidad de tiempo y energía que los participantes son capaces de dar.
- ▣ Aumenta la visibilidad y dimensión del proceso DEL.
- ▣ Provee una amplia perspectiva temática.

Un país también puede decidir cuáles miembros de un comité de desarrollo dirigente deberán participar en los ejercicios de consulta para aprovechar la oportunidad que ello representa para la retroalimentación y la comunicación.

## Proceso



### Acciones

### Referencias

### Contenido

### Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



## Paso 2: Hacer las presentaciones iniciales de la información recogida durante el DT y MI a los actores sociales locales identificados

Las primeras consultas deben ser hechas con las autoridades regionales y locales y las reuniones con otros actores sociales locales. Durante las reuniones con los actores sociales, su interés puede ser estimulado presentando y explicando los resultados de los ejercicios de Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional e introduciendo los conceptos básicos del enfoque DEL.

- Uso de los resultados del Diagnóstico Territorial y el Mapeo Institucional (**HERRAMIENTAS 3.1.1 y 3.1.2**)
- Organizar reuniones tales como talleres, presentaciones, viajes de estudio, etc. con los actores sociales locales.
- Adaptar cada presentación de acuerdo a los actores.
- Dar ejemplos prácticos: Las presentaciones deben ser interesantes y estimulantes. Es útil dar ejemplos prácticos cuando se explica los conceptos difíciles. Para ejemplos de experiencias DEL exitosas use los estudios de caso de Mozambique, Croacia y América Central (Ver **BIBLIOGRAFÍA**).

Todas estas actividades ayudan a estimular el involucramiento y el compromiso de los actores sociales en el proceso DEL.

Para asegurar que el producto de las discusiones puede ser coordinado en una guía coherente, se propone que estas estén centradas en una serie específica de temas clave. Los temas que pueden ser incluidos en las presentaciones o reuniones, incluyen los siguientes:

- Coherencia entre políticas y tendencias sociales – desarrollos demográficos, culturales y económicos.
- Problemas/aspectos sociales, ambientales y políticos imperativos que afectan al territorio.
- Grado al que las cuestiones han sido llevadas de manera holística en el pasado.
- Proceso y participación – procesos participativos de toma de decisiones ¿quién participó? Enfoques exitosos ¿cuáles han funcionado y cuáles no? ¿qué es aceptable?
- Habilidades y necesidades institucionales.
- Marcos legales.
- Progreso de las actividades de monitoreo
- Rol de asociados de asistencia externos y ONGs – qué enfoques asistenciales han funcionado/no han funcionado.
- Rol del sector privado.



Herramienta 3.1.1

Herramienta 3.1.2



Bibliografía

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |



Herramienta 3.2.1

### Paso 3: Comenzar a identificar las áreas prioritarias para intervención y los actores potenciales que puedan ser responsables de dirigir el proceso DEL e implementar las actividades DEL

Usar la **HERRAMIENTA 3.2.1** para una mejor explicación de la contribución potencial de los diferentes actores sociales locales al proceso DEL.

El objetivo de las reuniones y presentaciones NO ES encontrar una solución, sino ayudar a los diferentes actores a analizar su realidad y buscar soluciones. Por lo tanto es esencial ver las presentaciones iniciales como el primer paso, para generar interés y crear posibilidades para discusiones futuras.

Uno debería estar constantemente en la búsqueda de oportunidades para crear conciencia; para educar y capacitar al personal: para evaluar procedimientos; para involucrar a todos los niveles administrativos, todos las dependencias y a la comunidad en general en el proceso de planeamiento.

| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |

## Conjunto de Herramientas 3.2 – Sensibilizando

### Herramienta 3.2.1 – Actores sociales locales: posibles actores y potencial de contribución

Durante la fase de sensibilización la interacción entre los actores sociales locales puede ser estimulada a través de reuniones, presentaciones, eventos, etc. Durante las reuniones, la contribución potencial de los actores locales al proceso de desarrollo económico será analizado. No hay ningún listado exhaustivo de instituciones y organizaciones, ni del rol que pueden jugar. Sin embargo, el siguiente listado menciona algunas de las organizaciones comunes locales/regionales y delinea algunos ejemplos de cómo pueden involucrarse en un esfuerzo de desarrollo común.

#### Granjeros y otras organizaciones de productores:

En muchos países en transición, los granjeros y otras organizaciones de productores juegan un papel central en la economía local. Este rol es generalmente enfatizado por una red relativamente bien organizada de cooperativas, veterinarias, escuelas agrícolas e instituciones de investigación de los granjeros. Más aun, los productos agrícolas generalmente ocupan la mayor parte de las exportaciones de la economía local y ofrecen un gran potencial para la expansión económica. El conocimiento y la experiencia de los granjeros pueden ofrecer grandes oportunidades para la innovación y el crecimiento de otros sectores, tales como la industria agro alimentaria (transformación de productos agrícolas) y el sector terciario (por ejemplo el agro turismo).

#### Sindicatos:

Los sindicatos pueden ofrecer su estructura organizacional y proveer insumos importantes sobre las necesidades de los trabajadores. Una estrategia conjunta con los representantes de los empleadores y entidades gubernamentales, puede llevar a soluciones innovadores en campos tales como capacitación, creación de empleo, cooperación, etc. Podrían resultar particularmente útiles sus contactos con otras entidades sindicales a nivel regional y/o nacional.

#### Asociaciones de empleadores y de auto empleadores:

La participación activa de empleadores y auto empleadores en un foro local es vital. Su enfoque empresarial, su experiencia y conocimiento en lo que concierne a los problemas y oportunidades del mercado

de empleo local, puede ofrecer indicios importantes sobre cuáles son los cuellos de botella claves para el desarrollo y cómo sobreponerse a ellos.

#### Gobierno Local:

La población local elige gobiernos locales. En estados centralizados, estas instituciones pueden no existir, o existen como estructuras descentralizadas del gobierno nacional (ver más adelante). En su rol como entidades políticas, son responsables de lo siguiente: la identificación de nuevas oportunidades de desarrollo; definición de las prioridades de desarrollo económico; gestión de los recursos locales; difusión de información, coordinación y cooperación tanto a nivel vertical (instituciones a nivel regional y nacional) como horizontal; efectuar lobbies de las necesidades territoriales; promoción de las iniciativas dirigidas a atraer inversiones así como recursos financieros al área; monitoreo de proyectos de desarrollo clave y otros. También son una expresión democrática de las opciones políticas abiertas al territorio. Por lo tanto, su participación en el proceso de desarrollo económico local es esencial.

#### Banca Local:

Las instituciones financieras locales juegan un rol central en el proceso de Desarrollo Económico Local. Su participación en el foro local es crucial mientras su conocimiento puede revelar problemas y puntos de vista importantes concernientes a la provisión de financiamiento a los empresarios locales. Más aun, las instituciones financieras pueden estar involucradas en un futuro esquema de micro crédito en cooperación con un fondo de garantía.

#### Organizaciones Comunes de Base y Organizaciones Privadas de Desarrollo:

Estas organizaciones son muy efectivas para darle voz a las necesidades de la población marginal (mujeres, migración de retorno, minorías, otros) dándoles la oportunidad y más poder para expresar sus puntos de vista sobre las condiciones en las que el desarrollo económico puede afectar los intereses generales de la comunidad.

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

### Representantes Descentralizados del Gobierno Central:

Mientras que la población local elige un gobierno local, los representantes descentralizados del Estado son la voz de las opciones locales de la política nacional dentro del territorio. Se debería de prestar particular atención a su involucramiento con el proceso DEL, ya que ellos poseen una habilidad efectiva para movilizar recursos. Más aun, los representantes descentralizados del gobierno central pueden jugar un rol clave en el proceso del lobby en el Gobierno Central y actuar como un agente útil que establezca redes en el territorio.

### Cámaras de Comercio:

La provisión de servicios económicos y el mejoramiento del medio económico local son, en la mayoría de los casos, las metas principales de las Cámaras de Comercio locales. Su contribución a la estrategia de desarrollo económico local es especialmente importante, ya que ellos pueden tener un profundo conocimiento intrínseco en lo que respecta a las principales tendencias y problemas de la economía local. Otra contribución será su provisión de datos estadísticos concernientes a la economía local (Ver Diagnóstico Territorial).

### Escuelas, Instituciones de Capacitación y Universidades:

La mayoría de las regiones en economías en transición pueden contar con una serie de instituciones educacionales (públicas y/o privadas). Una participación activa de estas instituciones en una asociación local es muy recomendable, ya que ellas pueden jugar un papel importante en la concepción y la implementación del programa de educación y capacitación local o regional luego de un cuidadoso examen y discusión de las necesidades locales de habilidades y capacidades.

### Representantes religiosos:

Las instituciones religiosas juegan un rol social y económico importante dentro de muchas comunidades locales. Este rol se vuelve incluso más esencial en la ausencia de otras instituciones públicas o gubernamentales. El valor de la participación de representantes religiosos en un foro local futuro es su

contribución a un mejor conocimiento de las necesidades sociales, generalmente de las categorías social y económicamente excluidas de la sociedad local. Las instituciones religiosas pueden representar los intereses de estos grupos ya que a menudo no cuentan con una estructura organizacional propia.

### Organizaciones Ambientales:

Las ONGs y otras organizaciones locales que tratan en asuntos ambientales son importantes agentes y participantes en el foro local para el desarrollo económico. Ya que el desarrollo económico generalmente estimula el desarrollo físico (construcción de infraestructura, deforestación, uso de energía, etc.) la temprana consideración de asuntos ambientales ayuda a reducir los casos de soluciones insostenibles de corto plazo.

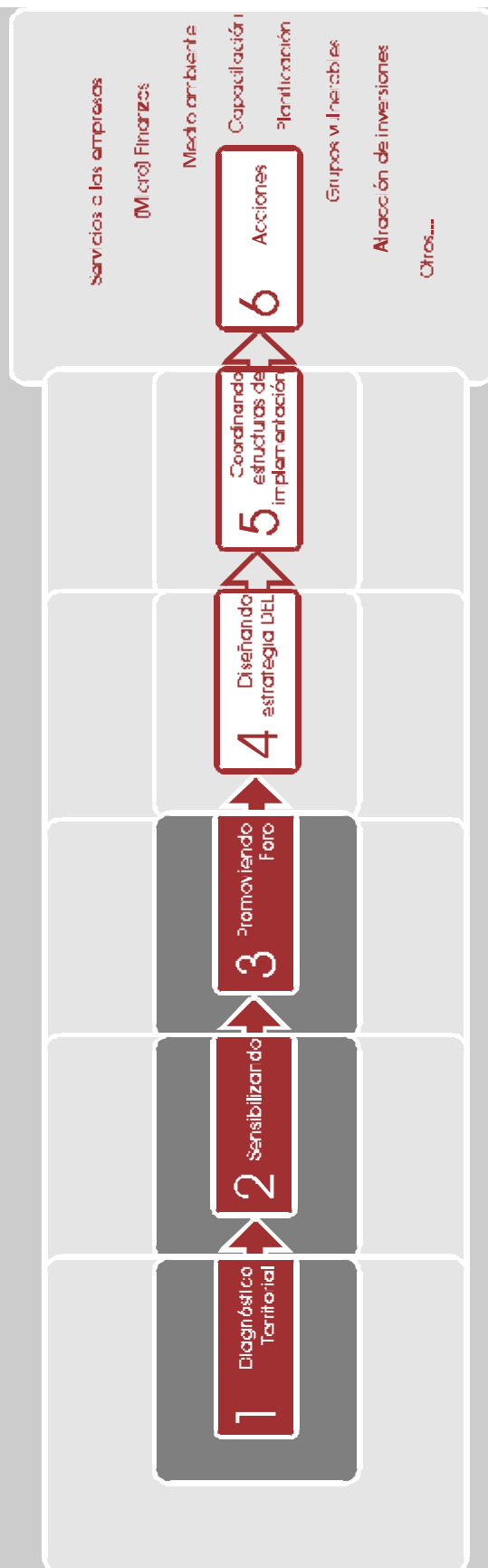
### Medios de Comunicación Social:

A pesar que los medios de comunicación usualmente representan a una porción relativamente pequeña en la economía local, su participación en un foro local (ya sea activo o con estatus de observador) tiene importantes ventajas en la diseminación de información concerniente a las actividades de desarrollo económico local. El objetivo de esta función es estimular la discusión y la participación entre los actores locales. Por otro lado, los medios contribuyen a la transparencia de decisiones y actividades llevadas a cabo por un foro futuro para el Desarrollo Económico Local, garantizando así su sostenibilidad.

### Importante

El listado de actores presentado anteriormente no es obligatorio ni exhaustivo. Por lo tanto debería ser extendido en la medida de lo posible y necesario. Es importante también que esto provenga tanto del sector público como del privado, y que exista un balance entre sus intereses e influencia en el proceso de desarrollo. Tal balance puede ser garantizado a través de la numerosa presencia de actores sociales por un lado y la transparencia de su interacción por otro.

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |





## 3.3

### 3.3.1

## Promoviendo un Foro Local/Regional

### ¿Qué se debe considerar?

Los actores que se involucran en tempranas discusiones sobre las estrategias de recuperación tienen la oportunidad de influenciar la construcción de la institucionalidad en el periodo de post crisis. Sin embargo la notoria ausencia de un foro de discusión oficial a nivel local en los países en desarrollo, se vuelve mucho más aparente en los territorios en donde las líneas de comunicación se han roto debido a una crisis.

Los representantes del sector público, la sociedad civil y la comunidad local empresarial pueden tener pocas oportunidades para discutir asuntos importantes, diseñar proyectos y/o identificar estructuras de implementación apropiadas conjuntamente. En muchos casos, puede que no exista una historia de cooperación entre el sector público y privado, y que el sector privado/la sociedad civil no estén acostumbrados a solicitar articuladamente acciones a los encargados de políticas locales.

La información no fluye con facilidad y pueden existir conflictos latentes entre los distintos actores debido a las difíciles condiciones. Como resultado, generalmente hay percepciones muy pobres sobre que acciones conjuntas son posibles. La falta de comunicación puede estar profundamente ligada a las prácticas empresariales políticas, sociales o culturales.

El proceso DEL trata de darle una voz a todos los actores, al margen de su estatus de representatividad dentro de la estructura de poder existente y crear una visión común entre las diferentes agendas. Un esfuerzo organizado y coordinado es necesario para volver a una cierta normalidad y estabilidad en los territorios que han experimentado una crisis. Esta transformación comienza con un vehículo a través del cuál los actores locales pueden articular sus necesidades con una audiencia más amplia. Algunos de los objetivos principales del Foro Local/Regional son, por lo tanto, continuar con el proceso de construcción de consenso a nivel local y actuar como una escenario en el que los intereses comunes puedan ser identificados y las diferencias medidas.

A través del Foro Local/Regional, se otorga una oportunidad para incrementar el entendimiento de cómo las diferentes intervenciones tienen un impacto positivo o negativo a largo plazo en las "víctimas" de la crisis y en la capacidad de respuesta de los grupos vulnerables para satisfacer ellos mismos sus necesidades antes de la llegada de la comunidad internacional.

El rol del Foro Local/Regional para todos los grupos de interés, públicos y privados, puede ser un nodo catalítico para compartir información y recursos, lo que permite a los actores sociales:

## Proceso



### Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

### Referencias

### Contenido

### Teoría

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



- compartir sus perspectivas sobre las prioridades de desarrollo económico local;
- incrementar el entendimiento de áreas particulares de la política pública o de los cuellos de botella que tienen un impacto en el territorio;
- identificar las soluciones viables de estos asuntos a través de un planeamiento conjunto y negocios cooperativos;
- identificar los recursos locales y movilizarlos más efectivamente;
- sugerir las sinergias a los Ministerios de Empresas, Trabajo, Cultura, Comunicación, Finanzas y Comercio (o similares) en apoyo de su territorio;
- formular las estrategias de desarrollo económico local que articulen a todos los diferentes elementos económicos, sociales, políticos, comerciales, educacionales e industriales;
- construir consensos alrededor de la estrategia DEL en coordinación con las actividades de instituciones públicas a nivel central, regional y local;
- coordinar, monitorear y evaluar la implementación de la estrategia de desarrollo económico local.

### El Proceso DEL



## 3.3.2

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Evaluar si es que el Foro Local/Regional es deseado por los actores sociales

Evaluar el sentimiento general de los actores sociales locales hacia la relevancia y el deseo del uso de tal mecanismo, en la etapa particular de la recuperación post crisis.

Esto puede lograrse a través de:

- Consultas con los actores sociales institucionales y del sector privado en el nivel de administración que el foro intenta de cubrir;
- Consulta con los asociados de desarrollo nacionales e internacionales:

Las consultas deben estar dirigidas hacia el encuentro de lecciones aprendidas de los procesos de desarrollo existentes, identificando las áreas de mejor práctica y de brechas/restricciones comunes y fomentando la participación.



| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |



## Paso 2: Identificar una figura líder que puede llevar a cabo el proceso de crear un Foro

Esto significa identificar una figura de “consenso” o la identificación de un grupo esencial de actores locales principales que puedan liderar las consultas y crear una instancia para llevar adelante la creación de un Foro.

En esta etapa la cualidad de liderazgo es crucial, ya que el éxito del establecimiento de un Foro Local/Regional dependerá de la habilidad de guiar y mantener el respeto de los diferentes grupos, los cuales no comparten el mismo nivel de poder ni los mismos intereses. Esta persona/personas deben ser conocidas por su justicia, transparencia y habilidad para comunicarse/negociar en escenarios de alto nivel.

## Paso 3: Comenzar a identificar los miembros potenciales del Foro

Comenzar a identificar quienes podrían ser miembros activos del Foro y quienes podrían servir como consejeros. En la mayoría de los casos, una o dos personas harán gran parte del trabajo. Como mínimo deberían de obtener insumos de todas las áreas funcionales.

- Gobierno Local (empleo, mantenimiento e ingeniería, seguridad, salud y asuntos ambientales, oficiales de información pública, relaciones comunales, financiamiento legal y compra)
- Agencias de desarrollo internacionales y nacionales
- ONGs, fundaciones privadas, organizaciones basadas en la comunidad
- Entidades locales económicas y comerciales (Cámaras de Comercio, asociaciones profesionales)
- Patriarcas del pueblo
- Representantes de los grupos vulnerables

## Paso 4: Hacer una propuesta del área geográfica que será cubierta por el Foro y la identificación de las prioridades en las áreas económicas y sociales, así como en otros aspectos relevantes de intervención

## Paso 5: Hacer un propuesta de presupuesto para las actividades que se van a llevar a cabo bajo el auspicio del Foro

Para que las inversiones iniciales sean hechas dentro del marco de las medidas de rápido impacto. Esto incluirá costos operativos y de capital para los proyectos que serán promocionados.

## Proceso



### Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

### Referencias

### Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

### Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



## Paso 6: Promoción de los foros locales en asuntos específicos

Es probable que diferentes sub grupos de actores locales surgirán, dependiendo del asunto. Por ejemplo un foro puede evolucionar tratando específicamente el tema de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y esto actuará como entidad representativa para hacer un lobby en asuntos tales como los asociados de desarrollo locales. Otros sub grupos pueden enfocarse más en cómo estimular la inversión o incrementar el establecimiento de redes. Diferentes actores pueden ser miembros de diversos sub grupos, dependiendo de cuánto están siendo afectados sus intereses. Sin embargo, es crítico que el diálogo continúe y que en la medida de lo posible ayude a crear sinergias y facilitar el proceso de definición de prioridades para la estrategia DEL.

Al mismo tiempo, es crítico que estas discusiones sigan dándose en un amplio espectro a través del Foro Local/Regional, que debe reunirse periódicamente a discutir qué asuntos se están volviendo más o menos relevantes, para monitorear el proceso de construcción de consenso y continuar avanzando en la estrategia DEL.

Es esencial explicar claramente qué pasos deben ser tomados y porqué, así como mantener informadas a las autoridades políticas y locales sobre cualquier tipo de iniciativa tomada por los expertos del DEL. Cada actor (formal e informal) debe estar involucrado y debe sentir el valor de su participación en el proceso de desarrollo. Esto es especialmente importante para lograr que los actores sociales locales retengan la propiedad del proceso DEL.

Usar la **HERRAMIENTA 3.2.1** para una mejor explicación del potencial de contribución de los diferentes actores sociales locales al proceso DEL.



Herramienta 3.2.1

### 3.3.3

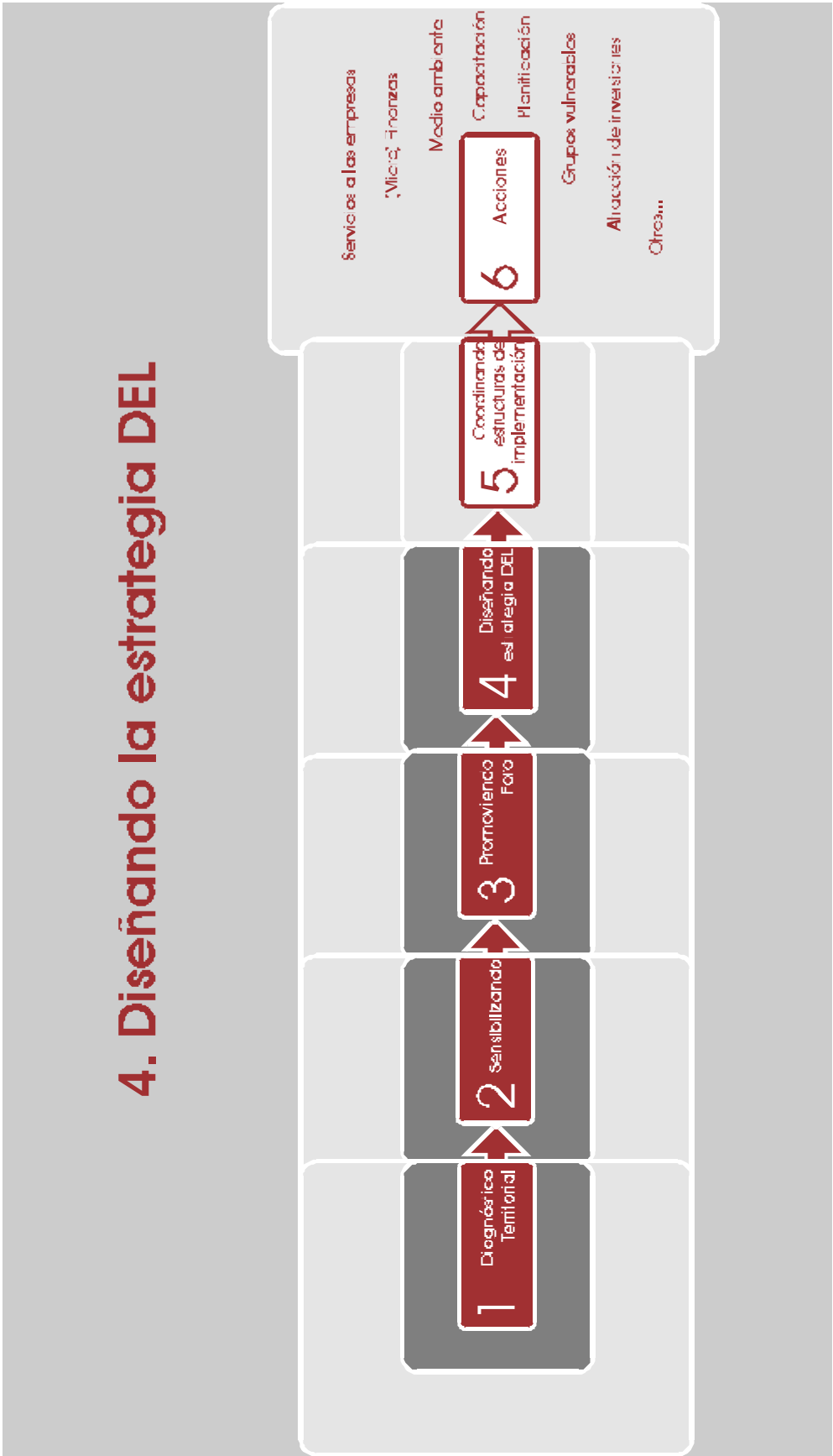
## ¿Quién debe hacerlo?

Las presentaciones iniciales son fundamentales para un enfoque DEL exitoso. En este punto los actores sociales locales pueden hacer preguntas sobre conceptos y métodos básicos. Por lo tanto, ellos deben ser acogidos por un experto DEL con una amplia experiencia en los distintos campos del desarrollo económico local. Además, la capacidad de involucrar y motivar debe ser una cualidad esencial de la persona que está presentando.

Proceso

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |

Herramientas





## 3.4

### 3.4.1

## Diseñando la estrategia DEL

### ¿Qué se debe considerar?

La estrategia DEL es uno de los resultados concretos más importantes del proceso de la construcción de consenso entre los actores sociales locales. El documento de la estrategia DEL asume un rol central en el proceso de desarrollo local ya que este actuará como el principal documento de referencia sobre el cual se basarán las intervenciones y se medirán los hitos de su progreso.

La estrategia DEL debe incluir los siguientes elementos:

- **Una visión general del ambiente socioeconómico local:** Esta visión general debe ser una sinopsis de lo que ha sido encontrado en los ejercicios de diagnóstico territorial y mapeo institucional y las consultas sostenidas hasta el momento. Esta visión general revelará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para la economía local. Será la justificación y el punto de partida para todas las acciones siguientes:
- **Un declaración de la visión DEL por el foro local:** La visión DEL es una fotografía ideal de la economía local. Los actores sociales locales deben verla como un punto de referencia de lo que debería ser la ruta hacia el desarrollo escogida para el territorio. La visión ayuda a mantener la coherencia en el proceso de desarrollo y debe ser tomada en cuenta cada vez que nuevas políticas y proyectos de desarrollo sean diseñados e implementados.
- **Objetivos concretos de la estrategia DEL:** El foro debe construir consenso alrededor de un rango de actividades DEL concretas de mediano y largo plazo para lograr la visión DEL. Los objetivos DEL actúan como metas de desarrollo y usualmente están atadas a fechas límite específicas.
- **Políticas, proyectos y productos DEL:** Para poder lograr los objetivos establecidos anteriormente, el foro propone las políticas correspondientes en la tercera parte del documento de estrategia DEL. Estas políticas serán luego realizadas a través de proyectos y productos específicos (ver sección IV).
- **Estructuras de implementación DEL:** El documento de estrategia DEL debe prever que estructuras de implementación son responsables por cada una de las intervenciones DEL acordadas. La asignación de responsabilidades específicas es sumamente importante por dos razones: primero, le da a cada actor social local una posición definida dentro de la estrategia DEL global, instaurando así la propiedad colectiva del desarrollo. Segundo, garantiza la efectividad de las políticas ya que cada actor social desempeñará aquellas partes de la política que correspondan mejor a su conocimiento y capacidades.

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Herramientas

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación



■ **Indicadores para el monitoreo y evaluación:** La evolución del proceso de desarrollo y sus políticas dependerán mucho de la capacidad de aprendizaje de sus experiencias negativas y positivas por parte de los actores sociales locales. El auto monitoreo y evaluación es una herramienta útil para este proceso de aprendizaje. Los indicadores ayudan a establecer las características de la situación inicial y las actividades que se generan a partir de ese momento para lograr la innovación y el progreso a través del aprendizaje, evitando la repetición de los errores y seleccionando las mejores prácticas, haciendo todo el proceso más accesible y transparente a todo el mundo.

De no haberse efectuado todas las fases mencionadas anteriormente, la estrategia DEL se mantendría sólo como un planteamiento “en el papel”.

### El Proceso DEL



## 3.4.2



Herramienta 3.4.1

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Identificar retos y priorizar actividades

Esto debe comenzar con el análisis de los resultados de los ejercicios del análisis territorial y del mapeo institucional, así como las discusiones durante las fases subsiguientes y el análisis FODA (usar la **HERRAMIENTA 3.4.1**), que debe cubrir:

#### Identificación de las fortalezas y debilidades

Es importante recordar que las fortalezas y debilidades son principalmente consecuencia del perfil socioeconómico del territorio, analizado durante el diagnóstico territorial. Eventualmente, esto nos llevará a la identificación de los principales cuellos de botella para el desarrollo local/regional.

#### Identificación de las oportunidades

Las oportunidades a menudo surgen como resultado directo o indirecto de los problemas y las debilidades. Por lo tanto, la identificación de las oportunidades dependerá de qué tan creativo e innovador sea el entorno local. Sólo las discusiones frecuentes, intercambios de información y conocimiento sobre una base informal pueden fomentar dicho entorno. El foro garantiza las principales condiciones para tal entorno y es, por lo tanto, considerado como el corazón del proceso DEL.

## Proceso



### Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

### Referencias

### Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

### Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



## Identificación de amenazas

Las amenazas futuras a la economía local deben ser definidas al tomar en cuenta una amplia gama de factores económicos, políticos y sociales que puedan influenciar el funcionamiento de la economía local (es decir, inestabilidad política, innovaciones tecnológicas, inflación, etc.). Este ejercicio es, sin lugar a dudas, el más difícil del análisis FODA, ya que trata sobre incertidumbres y aspectos impredecibles. Requiere un conocimiento muy amplio de los acontecimientos pasados y presentes de la economía global y del grado de influencia que estos eventos tienen en la economía local.

## Identificación de las ventajas competitivas de la economía local

Este ejercicio también tiene que ser desarrollado a lo largo de varias reuniones del foro local y debe estar basado en los resultados del análisis FODA. Se trata de averiguar todas las acciones y políticas posibles que puedan incrementar las fortalezas y oportunidades y prevenir las debilidades y amenazas futuras que puedan afectar a la economía local. En consecuencia, el foro va a tener que discutir en qué medida los siguientes factores pueden influenciar la ventaja competitiva de la localidad y cómo ellos deben ser cambiados o mejorados de acuerdo a las necesidades locales:

Usar la **HERRAMIENTA 2.1.1** para el análisis complementario de la dificultades y posibles mejoras.

### Paso 2: Escribir el plan

### Paso 3: Establecer un cronograma de trabajo y planificar fechas límites

Establecer cronogramas de la elaboración del documento de la estrategia DEL. Estas pueden ser modificadas en la medida que las prioridades son definidas más claramente. Asigne a cada miembro del grupo seleccionado una sección a escribir. Determinar el formato más apropiado para cada sección. Proveer suficiente tiempo para la finalización del trabajo, pero no tanto que permita que los asignados pierdan el tiempo. Establezca un cronograma para:

Primer borrador, revisión, segundo borrador, documento final, impresión, distribución

Usar la **HERRAMIENTA 3.4.2** como un ejemplo de un plan de trabajo DEL.

### Paso 4: Desarrollar un presupuesto inicial

Para cosas tales como investigación, impresión, seminarios, servicios de consultoría y otros gastos que pueden ser necesarios durante el proceso de redacción del documento.



Herramienta 2.1.1



Herramienta 3.4.2



| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |



## Paso 5: Establecer áreas clave para la intervención

Basados en los resultados del análisis FODA, los miembros del foro local deben comenzar a **generar una visión para su economía local**. Aquí será necesario tener negociaciones frecuentes con las autoridades relevantes del gobierno local para asegurar su compromiso y promover una atmósfera de cooperación al “autorizar” acciones en las que los actores sociales claves sean capaces de tomar los pasos necesarios para desarrollar la estrategia DEL.

El grupo responsable de la elaboración del documento de la estrategia DEL debe ser liderado por miembros del foro local y por especialistas DEL externos. Es necesario establecer una clara línea de autoridad entre los miembros y el líder del grupo, pero que no sea tan rígida que evite el libre flujo de ideas.

El análisis FODA ayuda a terminar las metas e hitos específicos. Determinar cómo van a ser tratadas las áreas problema y la escasez de recursos que fueron identificados. Confeccionar un listado de las tareas a ser realizadas, indicando por quién y cuándo.

Una mezcla de políticas específicas tiene que ser diseñada para poder lograr la visión DEL. Todas estas políticas serán implementadas a través de un rango de proyectos que hagan uso de productos existentes o nuevos, ya sea que estén estos relacionados a la capacitación o al financiamiento, a la infraestructura o a los servicios de desarrollo empresarial. Durante esta etapa será necesario alcanzar un consenso sobre el presupuesto para cada una de las políticas.

Las intervenciones a corto, mediano y largo plazo deben estar basadas en la maximización de oportunidades y en el fortalecimiento de las áreas débiles. Se debe estar de acuerdo en las intervenciones desde diferentes niveles de abstracción y de acuerdo a la visión DEL. Primero, será necesario visualizar las oportunidades y problemas desde un “punto de vista de helicóptero” y orientar las diferentes actividades de acuerdo a las prioridades sectoriales/políticas. Es entonces posible disminuir el ámbito de intervenciones y proponer los ejes principales hacia la “solución de problemas”. También será posible distinguir así una jerarquía de objetivos e intervenciones, variando del nivel general de objetivos finales (por ejemplo, la disminución del desempleo) a objetivos más específicos (por ejemplo, el apoyo a pequeños negocios). En este sentido, la construcción de una diagrama de jerarquías puede ser ilustrativo.

Cualquier política dentro de la estrategia DEL debe disponer de:

- ▣ Un conjunto bien definido de objetivos cuantitativos y cualitativos.
- ▣ Una serie de indicadores correspondientes.

Hay dificultades obvias cuando se trata de estimar el progreso. Los indicadores fáciles pueden ser creados en términos de qué tan avanzado se está en el objetivo (es decir, ¿cuántas empresas pretendemos crear durante los próximos doce meses?). Sin embargo es muy difícil cuantificar los resultados de una

## Proceso



### Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

### Referencias

### Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

### Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



política en desarrollo o al final de la misma (es decir, ¿cómo medimos el incremento del diálogo social o la caída del conflicto?, etc.). A pesar de ello, la discusión sobre cómo medir los diferentes resultados de política y cómo monitorearlos hará una contribución importante al proceso de toma de decisiones y al de construcción de consenso.

Una matriz sería muy útil para mejorar el entendimiento de una estrategia DEL estructurada, así como la coherencia de sus políticas. Es más, dará una visión rápida al público que tiene que ser informado constantemente sobre el progreso hecho por el foro DEL.

### Cómo estructurar una estrategia DEL



### Paso 6: Discutir el contorno de la Estrategia DEL con todos los socios del desarrollo y actores relevantes

Reúnanse periódicamente con agencias gubernamentales locales, asociados del desarrollo y organizaciones comunales para mantenerlos informados del progreso hecho en la elaboración de la estrategia DEL. A pesar que su aprobación oficial puede no ser estrictamente necesaria, ellos pueden tener conocimientos e información valiosos que ofrecer desde adentro.

### Paso 7: Revisión y Examen

Distribuir la versión preliminar a los miembros del Foro Local para que sea examinada por ellos. Revisar en la medida de las necesidades.

Para un segundo examen, hacer que los participantes discutan sobre sus responsabilidades, y cómo implementarán las actividades. Basándose en las discusiones, identificar las áreas de confusión y superpuestas, y a partir de ello modificar la estrategia DEL.



## Proceso

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |



## Herramientas

### Paso 8: Buscar la Aprobación Final

Promover una reunión para los miembros del Foro Local/Regional y obtener aprobación por escrito.

### Paso 9: Distribuir el plan final a

- ▣ Administradores principales de gobiernos locales
- ▣ Cuerpos y ministerios relevantes del gobierno nacional
- ▣ Donantes y ONGs
- ▣ Cámaras de Comercio y asociaciones profesionales
- ▣ Líderes comunales

### Paso 10: Implementación

La implementación significa algo más que simplemente poner el plan en práctica. Significa actuar sobre las recomendaciones hechas durante los ejercicios de Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional y el análisis FODA integrando el plan a las operaciones diarias de las instituciones locales y socios de desarrollo, empresas de capacitación, empleados y actores sociales comunales, y evaluación del plan.

### Paso 11: Monitoreo y evaluación

Conduzca una revisión formal de la Estrategia DEL por lo menos una vez al año. Entre las cosas que deben considerarse, tenemos:

- ▣ ¿Cómo pueden involucrarse a todos los socios de desarrollo/actores sociales/niveles de gobierno en la evaluación y actualización de la estrategia?
- ▣ ¿Están las áreas problema y la falta de recursos identificadas durante los ejercicios de DI y MI suficientemente tratadas?
- ▣ ¿La estrategia DEL refleja las lecciones aprendidas?
- ▣ ¿Los miembros del Foro Local entienden sus responsabilidades respectivas?  
¿Han sido capacitados?
- ▣ ¿El plan sigue reflejando los desarrollos en el perfil socioeconómico de la localidad? ¿Ello refleja a los nuevos actores o procesos?
- ▣ ¿Se están dando pasos para incorporar al enfoque de Desarrollo Económico Local dentro de otros procesos?

| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |

### 3.4.3

Además de la revisión anual, la estrategia DEL puede ser modificada periódicamente:

- ▣ Luego de cada intervención política/ejercicio de capacitación importante
- ▣ Cuando el personal o sus responsabilidades cambien
- ▣ Cuando las políticas o los procedimientos cambian

Recordar poner en conocimiento de todos los actores sociales sobre los cambios hechos a la estrategia DEL.

### ¿Quién debería hacerlo?

Una vez que se ha alcanzado el consenso sobre la necesidad de formular una estrategia DEL, esta debe ser una prioridad en el proceso de recuperación. En medios institucionalmente ricos, una dependencia o agencia gubernamental puede asumir la responsabilidad y el Foro Local/Regional asumirá una función de asesoría/coordiación. En otros casos, puede ser la responsabilidad del propio Foro comenzar a ejecutar la estrategia en colaboración con todos los actores sociales involucrados. En este caso, podría ser útil institucionalizar el Foro ya que su amplio campo de acción puede requerir personería jurídica (ver Capítulo 3.5).

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |

## Conjunto de Herramientas 3.4 – Diseñando la estrategia DEL

### Herramienta 3.4.1 – Elementos para el análisis FODA

| ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS FODA                                                               | F | O | D | A |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Técnicas de producción localizadas                                                            |   |   |   |   |
| Tradiciones locales                                                                           |   |   |   |   |
| Materia prima                                                                                 |   |   |   |   |
| Proveedores competitivos locales                                                              |   |   |   |   |
| Conocimiento especializado                                                                    |   |   |   |   |
| Disponibilidad de recursos naturales locales                                                  |   |   |   |   |
| Habilidades especializadas dentro de la fuerza laboral local                                  |   |   |   |   |
| Tendencias económicas corrientes                                                              |   |   |   |   |
| Entorno cultural                                                                              |   |   |   |   |
| Identidad regional                                                                            |   |   |   |   |
| Clima                                                                                         |   |   |   |   |
| Posición geográfica                                                                           |   |   |   |   |
| Infraestructura                                                                               |   |   |   |   |
| Sistema educativo                                                                             |   |   |   |   |
| Existencia de mercados con nichos exclusivos                                                  |   |   |   |   |
| Eslabonamientos entre empresas locales y extranjeras                                          |   |   |   |   |
| Eslabonamientos entre diferentes sectores (i.e. agricultura, artesanías, turismo, etc.)       |   |   |   |   |
| Sistema político                                                                              |   |   |   |   |
| Incentivos de inversión y premios nacionales                                                  |   |   |   |   |
| Incentivos de inversión y premios regionales/locales                                          |   |   |   |   |
| Administración                                                                                |   |   |   |   |
| Organizaciones e instituciones locales/regionales                                             |   |   |   |   |
| <b>Preguntas específicas para cada acción (ver herramientas específicas en la sección IV)</b> |   |   |   |   |
|                                                                                               |   |   |   |   |
|                                                                                               |   |   |   |   |
|                                                                                               |   |   |   |   |
|                                                                                               |   |   |   |   |
|                                                                                               |   |   |   |   |

| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

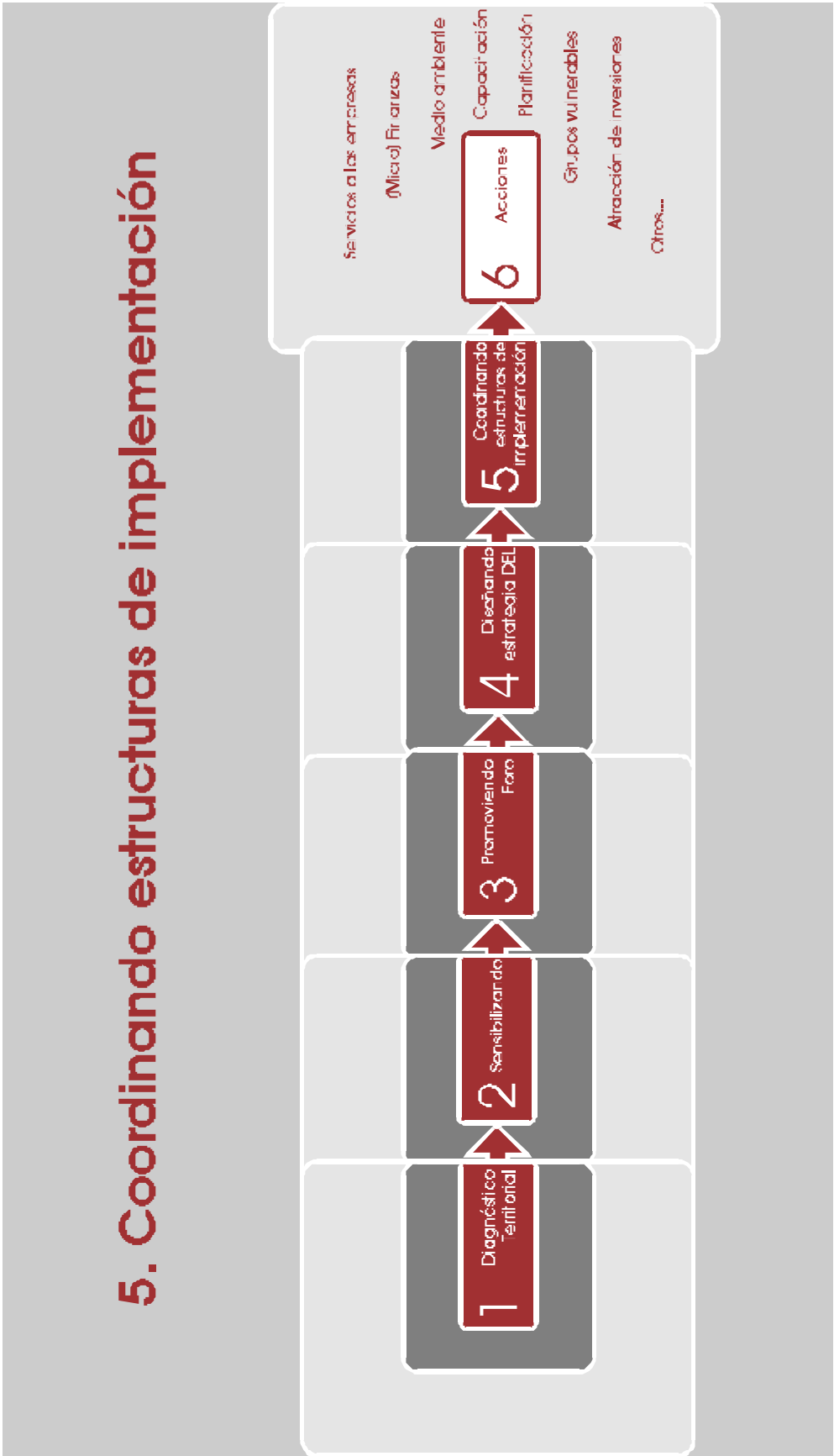
### Herramienta 3.4.2 – Bosquejo de un Plan de Trabajo

| OBJETIVOS         | ACTORES INVOLUCRADOS | CONTRIBUCIÓN DE LOS ACTORES | MARCO TEMPORAL (MESES) |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
|                   |                      |                             | Ene.                   | Feb. | Mar. | Abr. | May | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. |
| <b>Objetivo 1</b> |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 1       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 2       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 3       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 4       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 5       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Objetivo 2</b> |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 1       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 2       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 3       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 4       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 5       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Objetivo 3</b> |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 1       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 2       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 3       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 4       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
| Actividad 5       |                      |                             |                        |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |

Proceso

| Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|
| 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |
| 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |
| 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |

Herramientas





## 3.5

### 3.5.1

## Coordinando/Creando estructuras de implementación

### ¿Qué debemos considerar?

A las áreas afectadas por las crisis no le faltan actores locales motivados. Su experiencia usual, sin embargo, es la ausencia de mecanismos institucionales para la coordinación de los esfuerzos de recuperación dentro de un marco coherente. Los actores sociales locales y los nacionales/internacionales generalmente se revertirán a un comportamiento individualista a medida que siguen diferentes intereses sectoriales.

Las reuniones regulares del foro ayudan a mantener el giro de las discusiones alrededor de la elaboración de la Estrategia DEL y motivar la transparencia entre los distintos asociados para el desarrollo.

En algún momento se puede decidir que es apropiado institucionalizar el Foro, y las experiencias DEL en el pasado han demostrado que esta puede ser una posible respuesta a la debilidad del medio institucional local. En los países en los que la decisión ha creado una estructura, estas generalmente son llamadas ADEL (Agencias del Desarrollo Económico Local). La creación generalmente ha sido justificada por las siguientes ventajas:

- El ADEL puede asumir la responsabilidad de coordinar algunas partes de la estrategia de alivio y desarrollo;
- La institucionalización del Foro le da personería jurídica lo que le permite concluir contratos con otras entidades, subcontratar actividades de desarrollo y disponer de una estructura interna definida (asamblea, etc.);
- El ADEL puede asumir la implementación de la estrategia DEL en áreas donde no haya existido una estructura de implementación previa;
- La personería jurídica y amplia membresía le da la potestad de lobby a nivel local, nacional e internacional.

Se debe recordar, sin embargo, que el principal objetivo del proceso DEL es usar, promover y fortalecer estructuras de implementación local ya existentes y trabajar con y a través de ellas. Por ejemplo, puede que ya exista un comité de coordinación de políticas localizado en algún lugar dentro del gobierno local, que puede ser enfocado para supervisar la implementación de ciertas actividades. Esto también puede crear un lobby para extender la membresía a una gama más amplia de actores.

De manera similar, cuando la estrategia DEL vaticina servicios de desarrollo empresarial, marketing territorial o incluso servicios financieros, etc., las instituciones locales más apropiadas y más calificadas deben asumir responsabilidad por estas actividades. Estas instituciones pueden ser Cámaras

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

de Comercio, universidades locales, ONGs y otras instituciones de investigación y capacitación. De hecho es cuestionable si la estructura interna del Foro Local o ADEL es la más apropiada para actividades que respondan a decisiones basadas en el mercado.

En algunos casos, la única opción es institucionalizar el Foro Local o facilitar la creación de otras estructuras para el logro de objetivos DEL. Esto depende de la disponibilidad de recursos financieros (ver capítulo 4.6). En el área de intervenciones DEL, si el Foro considera que la provisión de financiamiento es uno de los objetivos de política principal y ninguna institución financiera es capaz o está lista para llevar a cabo la política DEL a nivel local, entonces la creación de una Institución Micro Financiera (IMF) en combinación con un Fondo de Garantía puede ser una opción apropiada. Otro ejemplo puede ser la creación de una institución de capacitación cuando no existen instituciones vocacionales, universitarias u otras adecuadas en el área local.

En El Salvador las ADELs han otorgado sus operaciones financieras a las instituciones financieras locales miembro, las que usualmente tratan otros flujos financieros también. En Nicaragua la agencia Nueva Segovia ha formado una compañía para administrar las pistas departamentales que dan servicio a todos los caseríos allí y al sector privado también. En Mozambique una organización provincial de marketing está siendo diseñada. En esos casos la agencia se encarga de planear y promover y, en la fase de despegue, es la dueña de la mayoría de acciones de la nueva compañía, junto con otros accionistas públicos y privados. A medida que la compañía crece, la agencia recupera su inversión y reduce su participación. De esta manera, el territorio desarrolla un tejido más rico de servicios calificados y especializados, y la agencia mantiene su rol de coordinación y armonización.

En contraste con otros actores del desarrollo, la ADEL es una estructura de implementación que no tiene un carácter especializado, sino que trabaja hacia objetivos de desarrollo integrados y generales. En general, la ADEL asume las siguientes actividades:

- ▣ Construcción de consenso
- ▣ Prevención de conflictos
- ▣ Toma de decisiones en lo que respecta al diseño de la estrategia DEL
- ▣ Asignación de las tareas pertinentes a las diferentes estructuras de implementación
- ▣ Coordinación de las instituciones de implementación
- ▣ Establecimiento de lobbies a nivel local, nacional e internacional
- ▣ Establecimiento de redes

Al final no existen reglas estrictas. Si los participantes locales deciden crear una ADEL, en el ínterin, puede que se necesite delegar la autoridad administrativa a "comités guía" (representando a los diferentes actores sociales, incluyendo al

## Proceso



### Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

### Referencias

### Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

### Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas

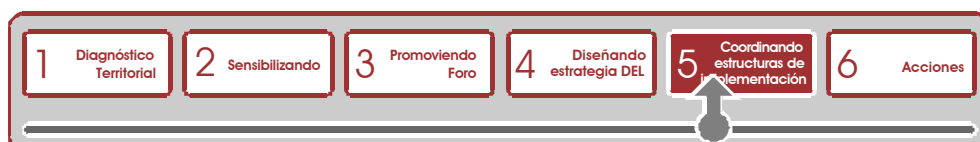


gobierno central y agencias donantes), fundaciones independientes o agencias privadas.

Incluso, puede darse el caso que los participantes locales decidan *no institucionalizar (todavía)* al Foro porque algunos de los actores locales son demasiado poderosos o porque algunos que están sub representados o ausentes puedan “legitimizar” una situación desbalanceada. Incluso, puede que no exista la necesidad de institucionalizar el Foro. Si todas las instituciones necesarias existen en el territorio para poder llevar a cabo la estrategia DEL, el Foro puede actuar como un facilitador. Esto significa cohesionar a los participantes locales, fungir de red entre las distintas instituciones y coordinar las actividades de desarrollo económico en el territorio. En otros casos, los actores sociales locales, donantes y políticos nacionales y locales pueden favorecer y dar apoyo para la creación de una ADEL. Pero progresar en la institucionalización de una estructura de coordinación toma mucho tiempo y está influenciada, en gran medida, por las condiciones prevalecientes en los países.

Finalmente la creación de las ADELs, Centros de Desarrollo Empresarial, Incubadoras, etc., pueden ser mal utilizados como un indicador concreto del compromiso del donante en el desarrollo económico. Si, de hecho, tales “hitos” son creados por su propio beneficio, entonces muy pronto van a carecer de sostenibilidad y están destinados al fracaso. El principio de abajo hacia arriba del DEL (que vaticina un análisis de la demanda real de ciertos servicios e instituciones entre los participantes locales) garantiza la utilidad real y la sostenibilidad de las instituciones de implementación.

### El Proceso DEL



## 3.5.2

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Decidir sobre el futuro del Foro

Los miembros del Foro Local deben tomar la decisión sobre si el área afectada por la crisis tiene las suficientes estructuras de implementación para llevar a cabo efectivamente las actividades DEL previstas en la Estrategia DEL.

Si el medio institucional es relativamente rico, el Foro debe permanecer como una estructura informal. Su rol principal será continuar apoyando la construcción del consenso y la coordinación de las actividades DEL.

Ver la **HERRAMIENTA 3.5.1** para una visión general de “Funciones y Servicios de Foros Locales”



Herramienta 3.5.1

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



Si se toma la decisión de crear una ADEL u otras estructuras de implementación, el Foro debe decidir qué medidas son necesarias para proceder. Nuevamente, esto dependerá de las circunstancias locales y de un análisis cuidadoso de las estructuras existentes.

### Paso 2: Análisis de las prioridades de la localidad

El proceso de creación de sistemas sostenibles de coordinación debe comenzar con un examen detallado de las prioridades y problemas que afectan a la localidad, cubriendo las áreas sociales, económicas, educacionales, industriales, técnicas, comerciales y legales. Esto debe ser seguido de una evaluación y mapeo de todos los recursos disponibles locales, nacionales e internacionales.

Se necesitan hacer preguntas, tales como:

- ▣ ¿Cuáles son los obstáculos y brechas más urgentes?
- ▣ ¿Quiénes son los principales socios y agencias?
- ▣ ¿Qué clase de estructura de implementación se requiere?
- ▣ ¿Qué instituciones comparables ya existen en la región?
- ▣ ¿Por qué no son capaces de llevar a cabo las políticas previstas en la estrategia DEL?
- ▣ ¿Qué tareas podría hacer mejor una nueva institución?
- ▣ ¿Qué políticas, proyectos y productos implementaría?
- ▣ ¿Cómo se financiaría una nueva institución/podría convertirse en auto sostenible?

### Paso 3: Institucionalizando el Foro

A menudo, la forma institucionalizada del Foro es llamada "Agencia de Desarrollo Económico Local" (o ADEL). A pesar que las ADELs no son la única manera de institucionalizar un Foro, la evidencia muestra que son plataformas muy apropiadas para los actores locales y una herramienta formidable para la acción local.

Usar la **HERRAMIENTA 3.5.2** para una visión general de la promoción de un Foro Local/Regional y su institucionalización.

Si los actores sociales locales deciden institucionalizar el Foro, este paso debe ser tomado cuidadosamente ya que contribuye a la creación de cimientos sólidos para el proceso DEL. Es absolutamente necesario que el foro institucionalizado refleje las realidades socioeconómicas del territorio y que la mayoría de los actores sociales locales lo apoyen.



Herramienta 3.5.2

## Proceso



## Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

## Referencias

## Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

## Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



### Fase pre lanzamiento

*Consultas y reuniones:* para asegurar el apoyo de todos los actores sociales en la organización y las funciones, derechos y responsabilidades de una Agencia de Desarrollo Económico Local.

*Investigación:* exploración de mecanismos financieros y crediticios y definición de las posibilidades financieras de la ADEL, así como la organización de la infraestructura de apoyo (encontrar las instalaciones o premisas, adquirir el equipo de oficina necesario, así como el apoyo secretarial).

*Identificar membresías:* dada la relación integral que una estructura de coordinación local tiene en el desarrollo de una política, se efectuará un debate sobre quién debe estar incluido y la naturaleza de su relación con el Estado.

Algunas de las preguntas más frecuentes incluyen:

- ¿Debe la estructura de coordinación pertenecer a las estructuras del gobierno y ser semi autónoma, o deben tener la característica de organizaciones no gubernamentales independientes con fines de lucro/sin fines de lucro?
- Si la estructura de coordinación está ubicada dentro del gobierno, ¿hay que crear una estructura autónoma ya que el enfoque DEL es horizontal? ¿Se puede pensar en una responsabilidad transversal de varios ministerios sectoriales?
- Si la estructura escogida es independiente, ¿los mecanismos de coordinación nacional deberían ser totalmente incluyentes, o tener una membresía más limitada?

*Comités de apoyo a la identidad:* comisiones específicas a cargo de tareas específicas hasta que la ADEL esté operativa.

Usar la **HERRAMIENTA 3.5.3** para instrucciones para las Comisiones ADEL.

*Establecer un organigrama de la ADEL:* (para poder determinar las diferentes entidades de toma de decisiones de la ADEL, sus funciones y responsabilidades). Es necesario definir los niveles de toma de decisiones, administrativos y de otros expertos, así como su participación y coordinación efectiva.

Ver la **HERRAMIENTA 3.5.4** para un ejemplo de una estructura organizacional de un ADEL: el caso de la Provincia Manica – Mozambique.

*Concebir el marco legal:* (Ley de Municipalidades, Ley de Desarrollo Urbano y Rural y otras). Se requiere un estudio detallado para conocer las “reglas del juego”, para poder facilitar la participación de las instituciones gubernamentales a nivel local, regional y central y otras en la ADEL (aquí sería de utilidad mirar los datos recolectados previamente (sección II))



Herramienta 3.5.3



Herramienta 3.5.4

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Herramientas

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación



*Iniciar los procedimientos para obtener personería jurídica:* Para evitar las formalidades burocráticas que pueden demorar el proceso de establecer una ADEL, se recomienda comenzar con esto lo más temprano posible.

*Elegir una entidad de gobierno transitoria:* a partir de los Comités de Apoyo (para establecer el cimiento legal de la ADEL y, entre otras cosas, discutir y adaptar los estatutos y reglamentos).

*Preparar los estatutos y reglamentos de operación:* (la versión preliminar, a ser analizada y discutida por la entidad gubernamental provisional, la asamblea y, subsecuentemente, por la entidad gubernamental oficial).

*Llamar a una Asamblea General de los miembros de la ADEL:* La Asamblea General será la autoridad máxima de la ADEL. En esta fase, su principal función será la revisión y discusión de los estatutos, reglamentos y elaboración de la constitución.

### Estructura interna y fase de despegue

Apenas esté establecida la ADEL, la organización interna debe ser ajustada a su forma final, incluyendo los aspectos logísticos. Al mismo tiempo, la ADEL debe identificar sus proyectos iniciales. En esta fase, debe llevar a cabo las siguientes actividades:

- Aprobar los estatutos y reglamentos internos con la Asamblea;
  - Negociar, aprobar y firmar un contrato de Apoyo Financiero y Técnico: entre el Consejo de Gobierno de la ADEL y el proyecto, para definir las obligaciones mutuas cuando la ADEL se vuelva operativa;
  - Fortalecer la ADEL a través de talleres y seminarios de capacitación (sección IV);
  - Seleccionar y contratar a un equipo técnico de la ADEL, que debe revisar y dar coherencia a las políticas y actividades de la ADEL, con el propósito de lograr sus objetivos;
  - Entrenar al equipo técnico de la ADEL y a otros especialistas de instituciones miembro públicas y privadas, y organizaciones de la Asamblea;
- Usar la **HERRAMIENTA 4.8.1** de capacitación para información más detallada con respecto a los conocimientos requeridos del equipo técnico.
- Preparar y aprobar el Plan Operativo de los primeros meses, así como un Plan Operativo Anual;
  - Organizar los mecanismos para seleccionar las ideas del proyecto, basados en un sistema participativo que usa los criterios y prioridades establecidas por la Asamblea;
  - Establecer y firmar acuerdos de colaboración con instituciones públicas y privadas ( es decir, garantizar fondos y/o instituciones financieras).



Herramienta 4.8.1

## Proceso



### Acciones

1. Diagnóstico Territorial

### Referencias

### Contenido

### Teoría

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

### Herramientas



## Fase de Consolidación

- ▣ Proceso de auto evaluación (permite la revisión de sus decisiones estratégicas, criterios y prioridades y, al mismo tiempo, verifica la eficiencia de su estructura y mecanismo operativo).
- ▣ Preparación y aprobación de un Plan Maestro (capaz de guiar las acciones y los esfuerzos institucionales con el objetivo de lograr la visión estratégica y garantizar la sostenibilidad del proceso).
- ▣ Promoción y manejo de las iniciativas concernientes a las autoridades nacionales y/o fuentes de cooperación internacional.
- ▣ Establecer acuerdos con diferentes fuentes de financiamiento, para poder movilizar recursos crediticios para apoyar la inversión productiva (ver sección IV).
- ▣ Diversificación de su portafolio de Promoción de Inversiones con proyectos que sirvan un gran número de beneficiarios, y que les permita "apreciar" los beneficios directos de la ADEL (sección IV).
- ▣ Diversificación de las fuentes de financiamiento, para poder garantizar su independencia y sostenibilidad económica (sección IV).

Usar la **HERRAMIENTA 3.5.5** y la **HERRAMIENTA 3.5.6** para ver un ejemplo de cómo promover una ADEL.

En contraposición al Foro Local, la ADEL tiene su propia estructura legal y por lo tanto será capaz de involucrarse en contratos, y tener derechos y obligaciones de acuerdo a la ley. Estas características amplían el campo de acción de la ADEL. Sin embargo, los elementos principales y los principios de sus actividades son exactamente los mismos que los del Foro.

## Paso 4: Manejando al Foro

Esta fase involucra la implementación de las actividades principales del Foro o de su forma institucionalizada (es decir la ADEL): por ejemplo, apoyo a las iniciativas de mejora del marco político y legal, hacer un lobby para la inclusión de las prioridades locales en las políticas regionales y nacionales, promoción de la participación de los grupos excluidos en la toma de decisiones y procesos de planificación del DEL y en actividades económicas, etc. Más concretamente, las actividades del Foro estarán dirigidas a:

- ▣ Movilizar a todos los actores, incluyendo a los políticos, alrededor de la estrategia DEL.
- ▣ Intervenir en las condiciones de desarrollo generales (diseño de los esquemas de desarrollo regional, asistencia a los grupos locales, etc.)
- ▣ Valorizar y establecer una red para los recursos locales.



Herramienta 3.5.5  
Herramienta 3.5.6

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |

- ▣ Apoyar a las iniciativas para la mejora del marco legal (eliminar procedimientos administrativos complicados para los empresarios que recién comienzan).
- ▣ Lobby a nivel nacional y/o internacional para inversiones particulares.
- ▣ Lobby para la inclusión de prioridades locales en políticas regionales o nacionales.
- ▣ Promover mecanismos de financiamiento local.
- ▣ Establecer asociaciones entre empresas e instituciones de capacitación y enseñanza.
- ▣ Promover la participación de los grupos excluidos en los procesos de decisión y planeamiento del DEL, así como en actividades económicas.
- ▣ Asegurar la elaboración de estudios relacionados al sector.
- ▣ Aconsejar a las autoridades locales y regionales.
- ▣ Asegurar el balance entre el desarrollo económico y el medioambiente.
- ▣ Promover el apoyo cooperativo regional con instituciones de desarrollo y financiamiento nacionales e internacionales, así como otras entidades y redes especializadas, etc.
- ▣ Apoyar y llevar a cabo observaciones y encuestas económicas y sociales



## Conjunto de Herramientas 3.5 – Creando/Coordinando estructuras de implementación

### Herramienta 3.5.1 – Funciones y Servicios de los foros locales

El propósito principal de un Foro es fomentar el desarrollo económico del territorio en el que trabaja, capitalizando los recursos endógenos y concentrándose en el apoyo a aquellos grupos que tienen mayor dificultad en acceder a los circuitos económicos y financieros habituales.

Este propósito compromete una serie de objetivos y se logra brindando servicios tanto a actores públicos como privados.

Los objetivos específicos son:

- Fomentar la integración y coordinación de las instituciones locales y asociaciones alrededor de una visión compartida del desarrollo económico local.
- Promover a la pequeña y mediana empresa.
- Planear y lograr la existencia de un sistema de servicios a las organizaciones públicas y privadas que pueden apoyar el desarrollo económico local.

Para identificar las líneas de producción que representan el potencial endógeno del área, antes que nada los Foros deben iniciar la negociación entre las instituciones locales, el sector privado y la sociedad civil y asistir a las entidades de planificación. Esto resulta en la producción de planes de desarrollo económico local de corto y mediano plazo, que comprenden a los componentes indispensables del desarrollo local: actividades empresariales, infraestructura, sistemas financieros y estructuras de investigación y desarrollo, actividades de capacitación. También incluyen proyectos específicos para fomentar y activar estos componentes.

Se da una atención especial a la identificación de los grupos sociales más vulnerables, los extremadamente pobres, y a la identificación de las trampas de pobreza específicas al área. Para fomentar la inclusión de las áreas y segmentos sociales con mayor desventaja en el proceso de desarrollo económico, los Foros planean tácticas especiales de estímulo económico cuya intención es crear una cultura empresarial con la finalidad de que produzcan resultados a partir del mediano plazo.

También introducen programas especiales de capacitación para negocios, adaptados a las condiciones particulares de los entrenados, y proveer asistencia técnica, acompañamiento y tutoría de nuevos y potenciales empresarios.

De acuerdo con los planes, se presta apoyo a las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas que carecen de conocimientos y de capital propio. La proliferación de estos negocios es la fuente más segura de puestos de trabajo, donde ni el empleo estatal ni las grandes plantas industriales son una alternativa; y ellos son el elemento más dinámico en la explotación del potencial local a nivel de base.

Además de servicios empresariales, los Foros también proveen servicios para las administraciones locales, presentándose a sí mismos como herramientas para la implementación de proyectos y programas que de otra manera carecerían de recursos y de capacidades técnicas u operativas. También ofrecen su apoyo al concebir y diseñar planes de desarrollo locales y organizar los recursos para realizarlos.

Si ellos realizan bien esta tarea, pueden volverse rápidamente en un puesto de monitoreo para la economía local, un detector de las necesidades y oportunidades, una conexión crucial entre las necesidades de desarrollo que surgen de los agentes económicos y las posibles respuestas de las instituciones gubernamentales.

#### Funciones y Servicios

Para lograr estos objetivos, los Foros elaboran una serie de funciones dentro de tres áreas estratégicas: mejoramiento del medio social y económico circundante, estímulo económico y apoyo a los negocios.

Estas funciones no siempre son realizadas directamente por la propia estrategia operacional del Foro. Donde las condiciones son apropiadas, es decir, donde existen entidades públicas y privadas con los recursos y las capacidades técnicas, una gama variablemente amplia puede ser realizada por organizaciones que son sus miembros o están contratadas por el Foro. Esto evita la sobreexplotación de su propio y pequeño personal técnico, al transformarse en un centro de segundo nivel para la coordinación y la supervisión.

#### Mejorando el medio socioeconómico

Los foros no presumen de manejar toda la economía, por lo tanto no se ocupan de todos los factores que afectan al desarrollo. Tienen su propio rol específico. Como un foro trascendente para la discusión y encuentro de los actores locales, ellos pueden facilitar la coordinación de

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



proyectos y fomentar un medio socioeconómico e institucional que conduzca al desarrollo.

Una de las contribuciones más importantes que los Foros han logrado hacer, ha sido la coordinación de actividades de las agencias internacionales de cooperación dentro de sus territorios.

Patentemente, estas entidades se vuelven un equipo sólo a regañadientes, que responde a las necesidades de notoriedad nacional, a diferencias en procedimientos y en implementaciones, a diferencias en los enfoques, sean estas reales o imaginadas.

Como estructuras locales independientes, ellas pueden establecer acuerdos separados con cada organización que cumple con los procedimientos y objetivos específicos del programa de cada uno. Esta función de racionalizar los esfuerzos de desarrollo internacional en un área dada y aumentar la eficiencia e impacto de cada proyecto, es invaluable.

Planear también tiene una gran importancia, no sólo en aumentar el desarrollo local, sino también, indirectamente, fortalecer la propia estructura territorial del Foro. En Centroamérica, por ejemplo, jugaron un rol principal en diseñar los planes de reconstrucción económica locales en la etapa posterior al huracán Mitch, mientras que en Bulgaria ofrecieron servicios de planeamiento para los programas de la Unión Europea PHARE y TACIS.

### Económico

En los territorios donde operan los Foros, muchos de sus "clientes" potenciales dentro del estrato social con menos ventajas enfrentan barreras infranqueables al tratar de iniciar su propio negocio, por muy modesto que sea. Este es un tipo de actividad que está totalmente fuera de su rango de experiencia y posibilidades existentes. Por lo tanto, aparte de servir a pequeños operadores que ya se encuentran establecidos, una tarea esencial es precisamente fomentar la demanda de sus servicios, expandiendo el número de sus empresarios potenciales, y promoviendo una cultura empresarial.

Esto significa crear un bien definido y estructurado complejo de actividades, alternativas y oportunidades que constituyan la estrategia global de "estímulo económico" local. Estos servicios son de dos tipos: información y estímulo práctico para la actividad económica. Son al mismo tiempo una condición previa y un apoyo necesario para el desarrollo del empresariado local. Los servicios informativos incluyen la recogida, procesamiento y difusión de los datos útiles a los hombres y mujeres que están pensando iniciar una actividad económica o expandir un negocio existente. La base informativa cubre mercados, técnicas y tecnologías, los recursos y potenciales del área, las leyes y reglamentos, y el consumo. Esta actividad informativa va

más allá de su aplicación obvia a todas sus actividades y produce beneficios para el área como un todo. La falta de información es de hecho uno de los problemas principales del subdesarrollo; en las áreas periféricas incluso datos tan elementales como el número de habitantes pueden ser desconocido.

En términos prácticos la función de información puede incluir:

- Creación de las oficinas de contacto iniciales
- Creación de un centro de referencia bibliográfica en su centro de operaciones
- Creación de bancos de datos sobre mercados, las características socioeconómicas del área, los recursos locales
- Enlaces con bancos de datos internacionales
- Seminarios
- Llevar a cabo o auspiciar estudios y encuestas
- Enlaces con centros de investigación y universidades

Un segundo conjunto de funciones de apoyo consiste en iniciativas para estimular el medio económico, dirigido especialmente a empresarios potenciales. La falta de una cultura de iniciativa individual es un límite crucial al desarrollo. Una cultura empresarial significa inclinaciones y aptitudes, tales como la capacidad de tener iniciativas, las ganas de tomar riesgos, de pensar en el futuro, de tomar decisiones.

Estas habilidades no pueden ser transferidas como tales porque ellas no pueden ser reducidas a un conjunto de técnicas y transmitidas en un curso de capacitación específico. El estímulo económico está diseñado para crear oportunidades para que estas aptitudes surjan y se enraícen. Esta actividad viene antes que la de promoción empresarial, especialmente cuando, como en el caso de los Foros, la población objetivo ha sido tradicionalmente relegada a actividades de subsistencia. Los tipos de actividad que pueden construir este tipo de estímulo puede incluir:

- Seminarios que involucren escuelas, centros de capacitación vocacional, universidades y asociaciones privadas para edificar una toma de conciencia empresarial.
- Estudios participativos para localizar oportunidades de inversión.
- Talleres de estimulación empresarial
- Encuentros temáticos
- Guía para actividades de capacitación

La habilidad de orientar las actividades de capacitación como una función del desarrollo de la estrategia de desarrollo económico global para el área, es central a esta clase de programa. Todos los países tienen centros

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



de capacitación vocacional, incluso en las regiones con más desventajas, para preparar a los jóvenes en la actividades más comunes. Pero a menudo el contenido de los cursos de capacitación es decidido sin tomar en cuenta el potencial de desarrollo del área particular.

Una agencia de desarrollo económico y local es una fuerza poderosa para reorientar estas actividades de capacitación, en vista no sólo del estado actual del mercado laboral, sino también – sobretodo – de las líneas de desarrollo del futuro, que sus propias actividades sirven para sostener. Por lo tanto pueden ayudar a instrumentar a los jóvenes para que se desempeñen en empleos lucrativos y realmente estimular a la economía del área con actores creativos y dinámicos.

Igualmente importante es el rol de la agencia en orientar las diversas actividades de capacitación conducidas por programas nacionales o de cooperación internacional. Aquí también las iniciativas son amplias, siendo el propósito mejorar las actividades económicas existentes y fomentar una nueva actitud empresarial entre los productores locales. La agencia puede complementar efectivamente estas iniciativas al dirigir las a lo largo de líneas estratégicas de desarrollo local y sobretodo permitiéndole a los productores interesados el obtener crédito para que puedan poner en práctica lo que han aprendido y comenzar o ampliar un negocio. Una vez más esto combina soluciones prácticas con la difusión de una nueva cultura de desarrollo económico local.

### Apoyo a los negocios

Como nuestra exposición muestra claramente, la promoción y apoyo a los negocios locales es en un sentido el "negocio principal" de la agencia de desarrollo económico local. El rango integrado de servicios ofrecidos comúnmente por ella, comprenden los siguientes:

- Formulación de planes de negocios.
- Capacitación de recursos humanos.
- Asistencia técnica en la preparación, establecimiento y consolidación de los planes de negocios.
- Asistencia financiera a través de préstamos, tomar acciones en los negocios, provisión de garantías, ubicación de fuentes de financiamiento y ayuda para obtener acceso al crédito externo.

Estas son herramientas clásicas utilizadas por programas de apoyo empresarial. Ofrecen una amplia gama de apoyo al negocio independiente, comenzando con el proyecto inicial. A menudo acompañan al empresario potencial desde el inicio, en la identificación del producto original o idea de servicio. Una manera de hacer esto es utilizar la experiencia previa del candidato; una alternativa es detectar cuáles son las líneas de producción estratégicas para el desarrollo local y sugerírselas al candidato.

Una vez que la idea del negocio ha sido encontrada, su viabilidad tiene que ser sopesada, preparando el plan de negocio y verificando su compatibilidad en el mercado, gestión tecnológica y la relación costo beneficio. Este proceso determina si la idea puede ser realmente transformada en algo viable.

Si es así, el plan de negocios necesitará financiamiento. Un banco debe proveerlo, y el foro actúa como un intermediario con el banco, respaldando el préstamo con su propio fondo crediticio, que es depositado como un fondo de garantía.

Sin embargo, la aprobación del foro no está sujeta solamente a criterios técnicos y financieros. No es un banco; es un promotor de desarrollo con una perspectiva contra de la pobreza. Entonces, la selección del proyecto, mientras respeta los estándares de viabilidad financiera, también sopesa otros factores tales como el impacto laboral, el involucramiento de los grupos en desventaja, el impacto económico secundario y el impacto ambiental.

Una vez que el negocio se ha iniciado o la inversión se está llevando a cabo, el foro ofrece asistencia técnica durante la fase inicial. Los problemas más comunes son la falta de habilidad para lograr objetivos de ventas y de mercado, cambios en reglas impositivas y tarifarias, manejo de recursos, caídas en precios y escasez de insumos.

Las operaciones de negocios en funcionamiento a veces requieren asistencia técnica masiva; los foros deben tener por lo tanto recursos humanos suficientes. Cuando sus propios recursos son insuficientes, el foro debe obtener personal de sus participantes, cobrando una pequeña comisión o proveyendo servicios comunes a los negocios que tienen el mismo problema.

Un instrumento para asistir a los negocios en la fase de despegue es "la incubadora de negocios". Esto es una organización con facilidades físicas, servicios, asistencia técnica que alberga negocios recientemente formados. Bastante frecuente en el mundo industrializado, las incubadoras desempeñan la altamente útil función de ayudar a los negocios, sobretodo a superar los obstáculos iniciales y reducir sus costos de despegue. Sin embargo, en los países en desarrollo se ha comprobado que esto ha sido difícil de establecer: sus costos son altos comparados con sus beneficios, negocios incipientes no son capaces de solventar estos servicios y a los gobiernos les falta los fondos para asignar a tales propósitos. Por lo tanto sin el enfoque de la incubadora de negocios, como una regla general las agencias están de acuerdo en apoyar a la mayor cantidad de empresas posible con asistencia técnica, que puede ser provista en la oficina central o en los propios negocios, y con atención especial a aquellos con mayor dificultad.

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

### Herramienta 3.5.2 – Promoviendo e institucionalizando un Foro Local/Regional

| FASE                             | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase del incentivo de conciencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Consentimiento político del proceso por autoridades regionales y locales, quienes son dueñas del proceso y lo lideran.</li> <li>▶ Foros Regionales constituidos y que elijan: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un Comité de apoyo para la constitución del Consejo de Desarrollo Local (CDL) establecido.</li> <li>▶ Un Comité de apoyo para la constitución del ADEL, creado juntando las comisiones económicas de los CDLs.</li> </ul> </li> </ul>                                                               | Las primeras dos fases son la responsabilidad principal del proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fase promocional                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contorno de la ADEL preparada y aprobada por los actores locales, decisión definida sobre su establecimiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>En todos esos pasos, la responsabilidad de supervisión y la tasa de implementación de las actividades todavía se mantienen con el proyecto que esta apoyando la idea.</p> <p>En la parte de la ejecución, debe apoyarse en la ayuda (creciente) del Comité de Apoyo, que debe acompañar todos los procesos del establecimiento de una ADEL.</p> |
| Fase de establecimiento          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ADEL oficialmente establecida con sus agencias normativas, consejos, entidad gubernamental y especialistas.</li> <li>▶ Regla y Estatutos internos aprobados.</li> <li>▶ Contrato con el Proyecto de Apoyo para iniciar, firmado y en vigencia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | En esta fase, todavía se cuenta con la ayuda del proyecto, ahora que va a ser viable (tanto financiera como técnicamente), una gran porción de los consejos. Sin embargo, todo esto es un continuo descubrimiento del diálogo constante entre los actores locales y el Comité de Apoyo.                                                            |
| Fase de estructuración e inicial | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Equipo técnico operativo.</li> <li>▶ Red de coordinación con otras instituciones y/o organizaciones operativas.</li> <li>▶ Mecanismos de apoyo a la operación efectivos.</li> <li>▶ Población identificada como parte y cabeza de la ADEL.</li> <li>▶ Plan de operaciones aprobado y en funcionamiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | En esta fase, el proyecto mantiene un rol de coordinación, gradualmente transfiriendo las responsabilidades a la entidad de gobierno de la asamblea ADEL.                                                                                                                                                                                          |
| Fase de consolidación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Una vez que la ADEL sea reconocida como una interlocutora válida y representativa por las diferentes instituciones públicas a nivel local, nacional e internacional.</li> <li>▶ Autofinanciamiento de su operación.</li> <li>▶ Capacidad confirmada de movilizar recursos e inversión.</li> <li>▶ Sus acciones son guiadas por su Plan Maestro.</li> <li>▶ Su base social está consolidada a través de la participación activa de las organizaciones de productores y su base de desarrollo en sus actividades.</li> </ul> | Todas las responsabilidades están en manos de la ADEL y de los actores locales.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Proceso                                                                          | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |  |
|                                                                                  | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |
|                                                                                  |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |  |

### Herramienta 3.5.3 – Instrucciones para las comisiones ADEL: el caso de Croacia

Las siguientes 3 comisiones han sido establecidas en Croacia

- Comisión I (Aspectos legales y organizacionales)
- Comisión II (Aspectos territoriales)
- Comisión III (Servicios provistos por ADEL)

La tabla indica las recomendaciones operativas, que han sido preparadas con el objetivo de establecer las primeras ADEL en el país.

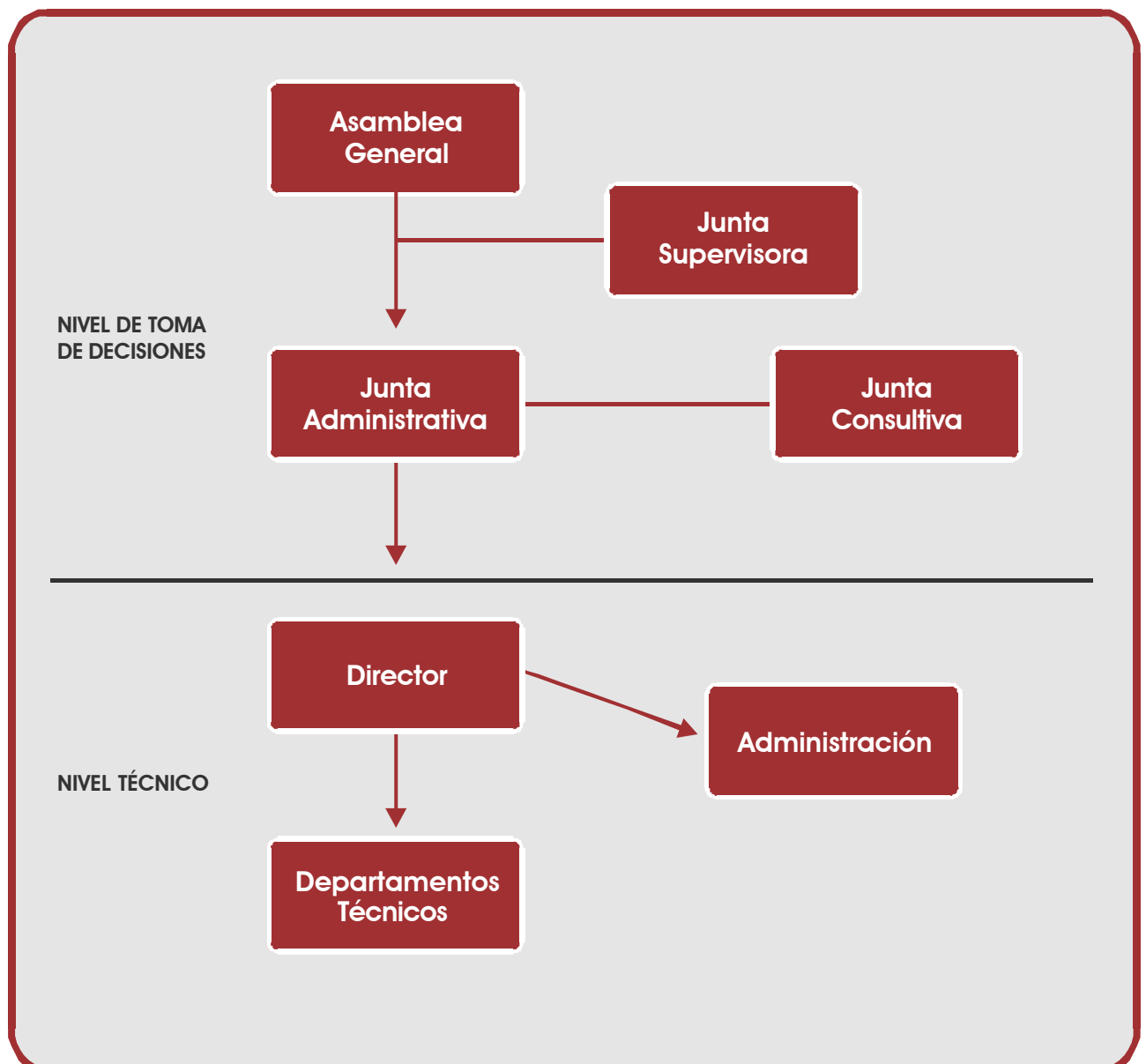
| COMISIONES                        | COMISIÓN I<br>ASPECTOS LEGALES y<br>ORGANIZACIONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | COMISION II<br>MANEJO TERRITORIAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | COMISIÓN III<br>SERVICIOS PROVISTOS<br>POR LA ADEL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recomendaciones operativas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fundadores de la ADEL</li> <li>▶ Estatus de los fundadores (legal y/o física)</li> <li>▶ Membresía (pública, privada, internacional)</li> <li>▶ Marco general de la entidad (comité de consulta, junta de directores, director, asamblea, departamentos técnicos)</li> <li>▶ Reglas y regulaciones (incluyendo el proceso de toma de decisiones, votaciones)</li> <li>▶ Contribuciones iniciales (fondos internacionales, participantes y otras contribuciones)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cobertura territorial</li> <li>▶ Tomando en cuenta el criterio económico, la homogeneidad sociocultural, la demografía, los límites administrativos y las áreas afectadas por la guerra</li> <li>▶ Distribución y disponibilidad de recursos humanos, financieros y técnicos que permitan encontrar sinergias y promover la complementariedad con programas asistentes</li> <li>▶ Establecimientos físicos de la ADEL (incluyendo oficina principal, sucursales, puntos focales) de acuerdo a la presencia de actores, facilidades de comunicación, disponibilidad y redes de servicios, costos mínimos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tipo de actividades a ser provistas (E.j: Promover discusiones sobre prioridades de desarrollo económico, movilización de recursos, divulgación de información de negocios, orientación a los servicios, promoviendo las capacidades de formar redes, marketing de la región, construcción de capacidades, promoción empresarial, servicios complementarios adjuntos)</li> <li>▶ Naturaleza de financiamiento</li> <li>▶ Rol y contribución de los proveedores de servicios existentes (redes entre los participantes)</li> <li>▶ Equipo y recursos (por ejemplo: software, material promocional, viaje a ferias internacionales).</li> </ul> |

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

### Herramienta 3.5.4 – La estructura organizacional de una ADEL: el caso de la Provincia de Manica – Mozambique

Las maneras en las que una ADEL está estructurada internamente, sus procesos de toma de decisiones, sus relaciones con otras instituciones locales y autoridades al mismo nivel (eslabonamiento horizontal) o con organizaciones de mayor nivel (eslabonamiento vertical), los incentivos o sanciones que atan a los miembros de la organización, la composición de la membresía pueden tener alguna influencia en la actuación de tales tareas

organizacionales, tales como planear y establecer metas, la movilización de recursos, etc. Por lo tanto, es muy difícil presentar aquí un modelo estandarizado de la estructura organizacional de una ADEL. Sin embargo en la siguiente figura se presenta un ejemplo de la estructura de la organización en el caso de Mozambique.



## Proceso



## Acciones

1. Diagnóstico Territorial

## Referencias

## Contenido

## Teoría

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



### Herramienta 3.5.5 – Cómo promover una ADEL: el caso de la Provincia de Manica, Mozambique

En Marzo de 1999, PDHL comenzó el proceso de crear una Agencia de Desarrollo Económico Local en las tres provincias de Sofala, Manica y Maputo. El PDHL asumió la responsabilidad de proveer la totalidad del apoyo financiero y técnico, por lo menos durante los primeros 3 años de operación, con personal PDHL asignado a trabajar muy cerca del personal de la ADEL en la implementación el Plan de Trabajo.

Tres ADELs han sido oficialmente creadas hasta el momento, incluyendo ADEL Sofala (Agência de Desenvolvimento Económico Local) en Octubre de 2000 y ADEM Manica (Agência de Desenvolvimento Económico de Manica) en Noviembre de 2000. La provincia de Maputo abrió la tercera ADEL en el país el 20 de junio de 2001.

En esta sección, se muestran las implicaciones prácticas de establecer una agencia de desarrollo económico local en la provincia de Manica.

El proceso de crear y promover una ADEL ha sido dividido en 5 fases:

- Fase Preparatoria
- Fase Promocional
- Diseño y Procedimientos Jurídicos
- Fase de Despegue
- Fase de Consolidación

Cada una de estas 5 fases ha sido subdividida en diferentes pasos. A pesar que los siguientes pasos aparentan ser muy cronológicos y estructurados, la promoción de la ADEL es un largo proceso y está acompañado por actividades de construcción de capacidades, incluyendo la promoción de mecanismos financieros, el diseño de proyectos concretos y la primera ronda de negociaciones con actores locales, regionales y nacionales.

#### a) Fase Preparatoria

Como parte de la campaña de construcción de consenso mencionada anteriormente (ver capítulo 2 – 2), los viajes de reconocimiento para contactar al personal de las ADELs existentes en otros países ha probado ser extremadamente exitoso. La OIT organizó un viaje de estudio en Setiembre de 1999 a El Salvador, Portugal e Italia, en el que 25 representantes tanto del sector público como del sector privado participaron. Casi todos los del "Comité de Apoyo de ADEL" de la provincia de

Manica participaron, dándoles una oportunidad de obtener una perspectiva interna de las iniciativas del DEL en otros países y en particular obtener un mejor entendimiento de las fortalezas y debilidades de las ADELs.

Miembros del ADEL en Manica:

|    |                                          |                        |
|----|------------------------------------------|------------------------|
| 1  | Metalúrgica de Chimoio                   | Empresa privada        |
| 2  | Fundo de Fomento de Pequena Industria    | Institución financiera |
| 3  | União Provincial de Camponeses de Manica | Asociación             |
| 4  | Associação de Agricultores de Manica     | Asociación             |
| 5  | Focama – Forum das ONG's Nacionais       | Asociación             |
| 6  | OMM – Organização de Mulher Moçambicana  | ONG                    |
| 7  | Sports Clube                             | Asociación             |
| 8  | PAC – Programme de Actividades Culturais | Asociación             |
| 9  | Conselho Municipal de Chimoio            | Municipalidad          |
| 10 | Conselho Municipal de Manica             | Municipalidad          |

#### b) Fase Promocional

Al regresar del viaje de estudio, las ideas, impresiones y experiencias fueron intercambiadas entre los miembros del comité de apoyo. Se formaron cuatro grupos de trabajo y se les asignó la tarea de investigar, discutir y fomentar propuestas para el establecimiento de la ADEL enfocándose en áreas tales como: su propósito, el contexto institucional, la dimensión territorial y su estructura legal.

Las discusiones de los cuatro grupos de trabajo resultaron en la formulación de un **Perfil de la ADEL** conteniendo las siguientes secciones: introducción; naturaleza de la organización, objetivos generales y específicos; actividades; estructura organizacional; participantes; estrategia de intervención y sostenibilidad<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ver anexo.

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

Los principales resultados se resumen a continuación:

**Propósito:** Los criterios que fueron propuestos en un inicio para la creación de la ADEL, subrayaban que (i) el proceso debe ser simple y rápido; (ii) la ADEL deberá ser sin fines de lucro; (iii) deberá estar abierta para todas las organizaciones que tengan personería jurídica apropiada y que operen en el campo del desarrollo económico; (iv) si es posible el gobierno debe participar; y (v) su estructura organizacional debe ser simple.

En que concierne a **representatividad**, se encontró que una combinación de miembros de los sectores público y privado resultó ser vital para asegurar que la ADEL tenga la legitimidad de actuar como un vehículo de diálogo social y coordinación dentro de la economía local. También se estuvo de acuerdo en que las agencias que proveen fondos no deben participar directamente, pero deben tener un rol consejero, participando quizás en una Junta Consultiva.

Varias preocupaciones aparecieron durante las reuniones con respecto a la débil representación de la población rural (como sociedad civil), así como del sector privado. Se observó que en Chimoio, así como en la provincia de Manica existen muchas organizaciones diferentes representando a grupos poblacionales diversos. Sin embargo a casi todos ellos les falta una estructura organizacional apropiada y son institucionalmente débiles.<sup>4</sup>

A la provincia de Manica también le faltaba una asociación activa y representativa de los empresarios privados, a pesar que una asociación formal existía. Por lo tanto se le dio prioridad a fortalecer esta entidad.

Un cuestionamiento adicional se tenía sobre la membresía de empresas privada dentro de una institución sin fines de lucro. Se decidió que los empresarios locales sólo podían ser representados a través de su entidad profesional, para prevenir la concentración de demasiado poder de decisión en una sola empresa.

En la medida en que concierne a los **campos de intervención**, se acordó que la ADEL podría jugar un rol clave como coordinador entre los diferentes actores y sus programas, juntando los diferentes tipos de servicios relacionados a la promoción y creación de empresas y asociaciones de pequeño y mediano tamaño, así como promover el territorio e identificar oportunidades de inversión.

El "Comité de Apoyo de la ADEL" definió que el **grupo objetivo** de la ADEL eran todos los actores económicos de la provincia de Manica, prestando atención especial a los grupos marginalizados o en desventaja tales como

las mujeres jefes de hogar, migración de retorno, soldados desmovilizados, etc. Se estableció claramente que la ADEL no debería enfocarse en los más pobres de los pobres, ya que el proceso de desarrollo económico en la provincia de Manica no dependerá de ellos.

**Dimensión Territorial:** Dada la dispersión poblacional en una amplia área de la provincia de Manica se acordó que la oficina principal de la ADEL debería ser localizada en la capital provincial para beneficiarse de eslabonamientos institucionales y de infraestructuras, así como de los recursos humanos, económicos y financieros disponibles. Sin embargo, la posibilidad de abrir una sucursal fue tomada en cuenta.

Una vez que el perfil del proyecto fue desarrollado en diciembre de 1999, los diferentes seminarios y talleres fueron organizados para promover el concepto de la ADEL a una audiencia más amplia y para traer a más miembros.

## c) Diseño y Procesos Jurídicos

### Fortaleciendo la ADEL

Como fue propuesto por el "Comité de Apoyo del DEL", se contrató a un abogado para analizar la estructura legal apropiada de la ADEL y elaborar su Constitución basada en el documento de perfil. Se sostuvieron varias reuniones entre el comité y el abogado para discutir y clarificar diferentes aspectos. Uno de los asuntos analizados y discutidos en detalle fue el tipo de organización con características necesarias para volverse miembro. Se estuvo de acuerdo que el gobierno representado por los diferentes departamentos técnicos provinciales podría participar en la Junta Consultiva. Las agencias proveedoras de fondos, así como las ONGs internacionales, podrían tener eventualmente un rol en este comité. Un asunto frecuentemente discutido fue cuánto tiempo debía durar la membresía de las diferentes entidades.

Se acordó que la estructura legal más apropiada para la ADEL sería una Asociación. Así, la ADEL tendría su propia personería y marco legal y autonomía administrativa. Al menos 10 miembros fundadores tenían que ser reconocidos para poder registrar una asociación.

La *Asamblea General* es el organismo legal más importante de la ADEL, define la estrategia, política y prioridades de la organización. Las operaciones diarias son responsabilidad de la Junta Administrativa (elegida durante la primera asamblea general), así como el administrador de la ADEL.

<sup>4</sup> Esto puede ser porque la mayoría de organizaciones locales no han crecido espontáneamente como un resultado de dinámica de mercado internas, pero son el resultado de intervenciones externas (a través de la iglesia u ONGs). Más preocupante aún, sólo tres de diez distritos cuentan con gobiernos elegidos localmente.

## Proceso



## Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

## Referencias

## Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

## Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



Un *Comité de Control Financiero* monitorea los procedimientos financieros y verifica la responsabilidad de la ADEL.

Una *Junta Consultiva* está involucrada en diferentes decisiones estratégicas, pero no tiene un voto directo en la Junta Administrativa. La Junta Consultiva está compuesta por los representantes de las instituciones públicas e internacionales relevantes.

El *equipo técnico* lleva a cabo las decisiones tomadas a nivel de la Asamblea y la Junta Administrativa.

### Procedimientos y requisitos de legalización

Encontrar y recolectar todos los documentos necesarios para el proceso de registro no fue tan fácil como se esperaba, ya que hubo algo de confusión entre los miembros fundadores. Los requerimientos de registro también varían de provincia en provincia. Mientras en Sofala había pocos requerimientos, en Manica las demandas administrativas causaron algunas demoras<sup>5</sup>.

Durante este tiempo el Comité de Apoyo comenzó a pensar en un nombre apropiado para la Agencia. Luego de consultas con otros miembros potenciales finalmente se acordó en: **Agencia de Desenvolvimento Econômico Local da Provincia de Manica – ADEM** (Agencia de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Manica).

Luego de completar el proceso de registro, el “Comité de Apoyo de la ADEL” pierde su razón de ser. El rol de PDHL también comenzó a cambiar de “promotor” y “actor” activo a un rol más de asesoría y monitoreo.

Una ADEL debe volverse una entidad independiente lo antes posible con una estructura legal separada. Es por lo tanto importante que los actores locales asuman la responsabilidad del proceso de creación de la ADEL desde el comienzo. Para poder asegurarse que una comunidad local no entenderá a la ADEL como una institución impuesta desde el exterior, sino que la considerará propia, la ADEL debe ser constituida basada en un proceso participativo de promoción y preparación involucrando a comités de representantes de instituciones públicas ad hoc, ONGs, autoridades locales, pequeños

productores, organizaciones y representaciones empresariales de la comunidad.

El hecho que una ADEL sea una entidad legal independiente ha demostrado ser particularmente importante en la reducción de los niveles de conflicto en las áreas donde los diferentes intereses ordinarios entre grupos sociales han degenerado en hostilidades armadas, expulsión o repatriación de la población. La ADEL también ha demostrado ser exitosa y útil en aquellos medios que han atravesado fuertes transiciones económicas y políticas, donde la implosión de poderes antiguos y la formación de nuevos agregados complican la regeneración de la organización social y la creación de nuevas redes sociales y económicas. Aquí nuevas oportunidades para el diálogo son creadas al reunir a actores locales de diferentes lados para resolver problemas concretos y comunes, y estimular la búsqueda de soluciones para el beneficio de las partes.

Las ADELs son diseñadas como organizaciones de membresía, conformadas por representantes del sector público (administración local y agencias de gobierno nacional descentralizadas), así como del sector privado (grupos organizados de la sociedad civil como organizaciones de campesinos, cooperativas, empleadores, organizaciones de trabajadores, y otras organizaciones no gubernamentales, así como empresarios individuales). Instituciones DEL, como la ADEL, son en primer lugar un foro para el diálogo y la negociación social en la que tanto el sector público como el privado tienen intereses. El sector público usa a la ADEL como un medio para acercarse a la sociedad, a las necesidades y opinión populares. También se beneficia al delegar la implementación de decisiones políticas a instituciones técnicamente especializadas. Por otro lado, el involucramiento activo del sector público provee de legitimidad política a las iniciativas de DEL y de la ADEL y les otorga los necesarios vínculos institucionales y políticos.

El sector privado puede usar a la ADEL como un instrumento para desarrollarse a sí mismo directamente, sin intermediarios. A través del involucramiento del sector privado, una respuesta más adecuada a las necesidades concretas de la población local está garantizada.

<sup>5</sup> La siguiente documentación es requerida de los miembros fundadores:

- copias legales de tarjetas de identificación;
- certificado de registro criminal;
- minutas de la reunión llevada a cabo por cada organización de miembro fundador que indique quien representará a la organización dentro de la ADEL; si la organización miembro es una empresa privada debe remitir un a carta indicando que el representante está trabajando para esa compañía;
- probar la existencia de la empresa (registros públicos) o copias de los estatutos en caso de una asociación.

De la ADEL o de su representante:

- Certificado indicando que el nombre propuesto no existe aún;
- Carta de postulación para la legalización de la ADEL firmada por el representante;
- Estatutos firmados por uno de los representantes de la ADEL. Los Estatutos son escritos a mano en dos copias siguiendo la aprobación del Gobernador de la Provincia.

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

También se garantiza una administración más empresarial. De esta manera, la ADEL es una herramienta que reúne las ideas, las demandas y las oportunidades más diversas en un esfuerzo común para planificar, establecer prioridades y llevar a cabo intervenciones que beneficien al desarrollo económico del territorio. La combinación de la participación pública y privada, y un estatus administrativo privado – autónomo – han demostrado ser factores de éxito en varios medios distintos. Cuando el sector público y privado reúnen recursos y comparten riesgos, los proyectos con retornos mixtos económicos y sociales dan frutos más rápidos y tienen más oportunidades de ser exitosos.

#### d) Fase de Despegue

Durante esta fase la ADEL trató tres asuntos básicos:

- ubicación geográfica;
- recursos humanos; y
- la constitución oficial.

##### Ubicación

Miembros del “Comité de Apoyo de la ADEL” comenzaron a buscar un espacio apropiado para establecer su oficina a principios de 2000. Uno de los principales criterios de selección fue la ubicación geográfica. La ADEL debe ser localizada en un área bien conocida, central, que cuente con dotaciones suficientes, así como con la posibilidad para una eventual expansión futura. Un listado de criterios fue producido incluyendo todo el mobiliario y artículos de oficina necesarios. PDHL estuvo de acuerdo en financiar todos los costos de instalación.

##### Reclutamiento de personal

La ADEM contrató un director, un asistente de oficina y al personal técnico. Los puestos fueron publicados en los periódicos y los postulantes fueron entrevistados y seleccionados por algunos de los miembros del Comité de Apoyo de la ADEL y el PDHL. Se encontró un balance entre ofrecer salarios generosos para atraer a personas buenas, calificadas y motivadas que estén dispuestas a trabajar en circunstancias difíciles y que al mismo tiempo operen dentro de los límites de los recursos financieros de la ADEL para asegurar su sostenibilidad.

##### Constitución

El 13 de Noviembre de 2000, la ADEL (ADEM) fue oficialmente instalada de acuerdo con la “Ley de Asociación” de Mozambique por el jefe de la oficina notarial. Los estatutos escritos a mano luego fueron firmados por cada uno de los 10 miembros fundadores. El gobernador de la provincia subrayó la importancia de

la ADEL durante su Intervención. Cuatro miembros del “Comité de Apoyo de la ADEL” originales devinieron en miembros fundadores.

Una semana después de la constitución legal de la ADEL se organizó un seminario para informar a sus miembros y personal sobre la necesidad de redactar un plan estratégico y qué pasos deberían ser tomados. Los miembros acordaron los objetivos de la ADEL y su área de intervención durante esa reunión.

La Primera Asamblea General fue organizada a inicios de diciembre de 2000 para elegir a los miembros de las diferentes Entidades Gubernamentales. Ya que el “Comité de Apoyo de la ADEL” ya había elaborado una propuesta con los candidatos para las diferentes posiciones, la elección fue fluida. Durante la misma reunión 7 miembros de la ADEL fueron propuestos a la Asamblea General, incluyendo empresas privadas y asociaciones.

Una vez que el número mínimo de personal técnico fue designado, comenzó el proceso de desarrollo del plan operacional. Fue claro que el PDHL estaba interesado en contratar a la ADEM para realizar varias actividades en su representación, sin embargo la ADEM necesitaba establecer su plan operacional.

Este plan se focalizó en las prioridades y actividades para el primer año de operación, conjuntamente con un presupuesto y cronograma iniciales.

Los siguientes temas fueron revisados:

- Establecimiento de la Misión (¿por qué crear una ADEL?)
- Objetivos (¿qué es lo que queremos lograr?)
- Herramientas ADEL (¿cómo pretendemos hacerlo – es decir, ubicando a la ADEL dentro de lo disponible – servicios de asesoría, capacitación e información ya disponibles en la provincia?)
- Organización de la ADEL (¿quién hace qué?)
- Plan Operativo y Cronograma (¿Dónde y cuándo será hecho?)
- El presupuesto (¿Cuánto va a costar?)

En el Plan Operativo se acordó que la ADEM en su primer año de existencia se concentrará en las siguientes áreas:

- fortalecimiento de la ADEM como institución (recursos humanos, logísticos y financieros);
- creación de una estrategia de comunicación y divulgación de información;
- recolección, análisis, sistematización y divulgación de información relevante sobre la provincia, así como de sus actores locales (para identificar y proponer oportunidades de inversión);

## Proceso



## Acciones

1. Diagnóstico Territorial

3. Promoviendo Foro Local/Regional

## Referencias

## Contenido

2. Sensibilizando

4. Diseñando estrategia DEL

## Teoría

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



- formulación de mecanismos operativos y de implementación;
- identificación, selección, implementación, financiamiento, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo económico en la provincia de Manica.

Sobre la base de este Plan Operativo la UNOPS firmó un contrato con la ADEM para implementar las actividades a partir de febrero de 2001. Se acordó que la UNOPS debería transferir fondos a la ADEM cada tres meses, basándose en una revisión de actividades durante la ADEM para establecer un sistema simple de reporte y contabilidad.

### e) Fase de consolidación

La ADEM Manica ha entrado en la llamada fase de consolidación. Las primeras actividades concretas han sido llevadas a cabo mientras se hacen esfuerzos para fortalecer la estructura interna de la organización para que los procedimientos administrativos sean tanto justos como transparentes. La ADEM también está trabajando con el personal de la PDHL para analizar maneras en las que puede ganar credibilidad política a nivel nacional.

### Organización Interna

Si la ADEM se va a convertir en una proveedora clave de servicios de apoyo a la comunidad empresarial y a un asociado confiable para agencias de implementación tales como la GTZ y DANIDA, la prioridad ahora debe

ser concretar el buen funcionamiento de un sistema de información administrativa (SIA), un sistema de administración del personal y un sistema de administración financiera.

La Junta Directiva de la ADEM se reúne una vez a la semana para discutir varios asuntos cotidianos. Ya que el contacto con instituciones asociadas es crítico para el éxito de la agencia durante la fase de despegue inicial, el personal de la PDHL es informado diariamente de distintos asuntos relacionados con el establecimiento y consolidación de la ADEM. El contacto constante también actúa como un sistema de alerta temprana, permitiendo al PDHL detectar posibles problemas y obstáculos desde el comienzo.

Actualmente, los Reglamentos y Regulaciones Internas de la ADEM todavía están siendo desarrolladas. Sin embargo un sistema administrativo interno ya se encuentra instalado, monitoreado por un contador a tiempo parcial.

### Seminario de Instalación

Un seminario fue organizado el 14 de Junio de 2001 durante el cual la ADEM se presentó al público en general. Esta fue una excelente oportunidad para la ADEM de promover su rol y consolidar su organización interna, ya que los miembros estuvieron reunidos alrededor de una actividad concreta y pública.

| Proceso                                                                           | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |   |
|                                                                                   | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                   |                                              |             |                             |        |                                                                                                                                                                         |

### Herramienta 3.5.6 – Ejemplo del componente de desarrollo económico local en el PDHL en Mozambique

En este documento se analizan los siguientes puntos:

- Organización y Estructura del Componente.
- Metodología DEL
- Estrategia de Implementación
- Plan de Trabajo Tentativo
- Mecanismo sostenible para el Desarrollo Económico.

#### Organización y Estructura del Componente

El Componente de Desarrollo Económico Local (DEL) será coordinado desde la oficina central del PDHL en Maputo. El experto OIT/DEL estará ubicado en Maputo y será responsable del desarrollo global de las iniciativas DEL en el país. También hará un seguimiento más cercano a las iniciativas DEL concretas que serán desarrolladas en la provincia de Maputo. Dos expertos internacionales del DEL se ubicarán en el campo, uno en Sofala (experto asociado de la OIT) y uno en Manica (UNV). Ellos tendrán el apoyo de los consultores DEL locales, uno en cada provincia, quienes serán debidamente preparados y capacitados al inicio del proyecto. El trabajo diario en el campo será hecho en colaboración estrecha con el personal del proyecto PDHL.

Tomando en cuenta la metodología del proyecto PDHL, uno no puede simplemente aislar las actividades de un componente de otro componente dentro del proyecto. Que haya conexión con los otros componentes del proyecto es de fundamental importancia para el resultado global del proyecto, así como la educación, salud, empleo, actividades productivas, preocupaciones ambientales, manejo y planeamiento territorial y derechos humanos son todos factores interdependientes del proceso de desarrollo local. Por lo tanto, el proyecto promueve enfoques sistémicos comprehensivos para analizar las limitaciones y potenciales para una definición realista de las metas de desarrollo económico y social. Además, buscará soluciones basadas en el consenso para lograr un balance entre los diferentes componentes y actividades sectoriales. Finalmente, promoverá intercambios eficientes de información entre los distintos actores sectoriales y entre los diferentes niveles. Esto significa, en la práctica, que existirá una colaboración muy estrecha con las actividades en los otros componentes.

El componente DEL, que es en sí mismo un enfoque integrador, también apoyará a las actividades desarrolladas a nivel comunal, distrital, provincial y

nacional en apoyo al proceso de descentralización gubernamental. Esto nos llevará a mecanismos mejorados de construcción de capacidades locales, a través del establecimiento de un red de comités de desarrollo. A su vez, esta red puede crear oportunidades concretas para la interacción y retroalimentación de información entre los niveles intermedio local y nacional.

#### Metodología DEL

El programa operará de acuerdo a la metodología de Desarrollo Económico Local aplicada y probada en diferentes proyectos PDHL, como por ejemplo PRODERE en América Central. Esta metodología subraya el enfoque de abajo hacia arriba y una fácil réplica de sus experiencias. Está basado en un acuerdo mutuo y en un consenso entre los actores locales sobre la dirección y las condiciones del desarrollo de la economía local y se apoya en los recursos humanos disponibles localmente.

Para poder alcanzar los objetivos del programa exitosamente, su metodología está basada en:

- Construcción del consenso
- Enfoque de abajo hacia arriba
- Construcción de capacidades humanas e institucionales
- Búsqueda de efectos sinérgicos e impacto
- Globalización del nivel local
- Concienciación de la población

La construcción del consenso debe ser hecha a través de una participación activa de los actores socioeconómicos y políticos relevantes a nivel local. Esto significa que se tiene que crear un proceso que unifique y cree relaciones de colaboración entre actores locales atravesando diferencias políticas y culturales, asegurando un constructivo intercambio de ideas y opiniones dirigidas al diseño de políticas para el desarrollo sostenible del área del proyecto.

El enfoque de abajo hacia arriba moviliza al máximo el potencial humano local, haciéndolo parte responsable del proceso de desarrollo económico local. Al hacer esto, la sostenibilidad de las actividades iniciadas está casi asegurada, ya que estas actividades son concebidas como procesos endógenos en lugar de exógenos (de un proyecto externo).

El elemento de construcción de capacidades humanas e institucionales y la mejora de las capacidades locales es esencial para garantizar la sostenibilidad de las

## Proceso



## Acciones

## Referencias

## Contenido

## Teoría

1. Diagnóstico Territorial

2. Sensibilizando

3. Promoviendo Foro Local/Regional

4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



actividades iniciadas y será una preocupación constante del proyecto.

Efectos de sinergia e impacto. Para crear confianza y corresponsabilidad entre los actores locales y, de ese modo, lograr las metas a largo plazo del programa, es extremadamente importante asegurar el logro de los resultados (impactos) concretos, visibles en el corto plazo. Dar un buen ejemplo contribuye a aumentar el nivel de motivación y toma de conciencia de la población objetivo. Estos ejemplos, sin embargo, deben tener unas características tales que puedan ser fácilmente replicables. Por otro lado, las complementariedades son una preocupación continua, a fin de no duplicar otras actividades similares dentro y fuera del área del proyecto.

La globalización del nivel local se refiere a la incorporación de experiencias locales a un marco más amplio de leyes y regulaciones a nivel nacional. El objetivo de la metodología usada es la prevención de la creación de ejercicios técnicos aislados, que no pueden ser repetidos o unificados en una estrategia global de políticas de desarrollo.

La concienciación de la población se circunscribe a la creación de una cultura empresarial más apropiada y una atmósfera de bajo riesgo. Es uno de los aspectos más difíciles ya que esto se refiere directamente a la mentalidad de la gente (en todos los niveles).

## Estrategia de Implementación

El componente DEL deberá estar sujeto a un planeamiento consciente. El desarrollo local no debe ocurrir incidentalmente o por accidente.

Los procesos de evolución espontáneos y naturales son importantes, pero es más importante que la actividad local y los jugadores externos se enfoquen en el análisis de la situación (potencial, necesidades, oportunidades, etc.), desarrollando una estrategia y un programa operativo y haciendo esfuerzos para implementarlos. El componente DEL debe sin embargo desarrollarse de acuerdo con los lineamientos que ya han sido establecidos en los planes de desarrollo provinciales y distritales de Mozambique. Estos planes definen la dirección estratégica de largo plazo de un área local, así como proyectos prácticos a ser implementados, apoyo financiero material y técnico requerido para lograr las metas impuestas y la participación de entidades individuales en su implementación.

## Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo presentado a continuación está dividido en dos periodos diferentes, mayo – junio y agosto – octubre 1998. Esto se debe a los dos momentos diferentes de la intervención de la OIT. En mayo – junio la misión de la OIT desarrolló el componente DEL para el proyecto PDHL iniciando varias actividades. A partir de fines de julio, la presencia de los expertos OIT/DEL en el campo ha sido más permanente.

Dados los desarrollos en curso, la misión OIT espera tener al personal del campo “en la oficina” para setiembre, ya que los términos de referencia y planes de trabajo están ya en proceso. El personal internacional dependerá de la dinámica individual de las diferentes organizaciones internacionales involucradas (UNV y OIT).

| ACTIVIDADES                                                                                                                                                                   | MESES |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Personal DEL                                                                                                                                                                  |       |
| ► Elaboración de los Términos de Referencia para el personal local, así como para los UNVs y los Expertos Asociados                                                           | M     |
| ► Comenzar el procedimiento con el requerimiento de un experto asociado                                                                                                       | JN    |
| ► Comenzar el procedimiento para un UNV                                                                                                                                       | M-JN  |
| ► Selección del personal (Consultores DEL nacionales)                                                                                                                         | A     |
| ► Preparación de contratos para el personal local                                                                                                                             | A     |
| ► Instalación física y comienzo de actividades de los consultores DEL nacionales                                                                                              | S     |
| Promoción de las actividades DEL                                                                                                                                              |       |
| ► Organización de seminarios promocionales                                                                                                                                    | A     |
| ► Constitución del grupo de trabajo de los representantes de las instituciones locales relacionadas a actividades económicas así como a líderes locales formales e informales | S     |

| Proceso | Acciones                                     | Referencias | Contenido                   | Teoría | Herramientas |
|---------|----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|--------------|
|         | 1. Diagnóstico Territorial                   |             | 2. Sensibilizando           |        |              |
|         | 3. Promoviendo Foro Local/Regional           |             | 4. Diseñando estrategia DEL |        |              |
|         | 5. Coordinando estructuras de implementación |             |                             |        |              |
|         |                                              |             |                             |        |              |

| ACTIVIDADES                                                                                                                           | MESES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Estrategia DEL                                                                                                                        |       |
| ▶ Desarrollo de lineamientos para la estrategia DEL                                                                                   | M-JN  |
| ▶ Discusión de la estrategia y metodología DEL con la contraparte local                                                               | A     |
| Organización de la Sociedad Local                                                                                                     |       |
| ▶ Identificación de las actividades productivas alrededor de las cuales las iniciativas organizacionales pueden ser construidas       | A     |
| ▶ Identificas las iniciativas organizacionales que tengan un impacto inmediato                                                        | A     |
| Investigación y análisis                                                                                                              |       |
| Mapeo Institucional                                                                                                                   |       |
| ▶ Identificación de proyectos técnicos de cooperación a nivel nacional, las provincias de Sofala, Marica y Maputo y a nivel distrital | MA    |
| ▶ Establecimiento de contactos con las instituciones y proyectos más relevantes                                                       | MA    |
| ▶ Analizar las posibilidades de actividades conjuntas con estos proyectos                                                             | A     |
| Mecanismos Financieros                                                                                                                |       |
| ▶ Análisis de la información de oportunidades financieras para el grupo objetivo del proyecto                                         |       |
| Medio Económico                                                                                                                       |       |
| ▶ Análisis del contexto económico de las áreas del proyecto                                                                           | JN-A  |

## Apoyo de la Organización Internacional del Trabajo al componente DEL

El apoyo y la colaboración de la OIT al proyecto PDHL no sólo consiste en experiencia técnica permanente en el campo, a través de varios Memorandos de Acuerdos, el grupo DEL en la OIT ha garantizado la incorporación de expertos de la OIT que pueden venir y fortalecer el proyecto sobre una base ad hoc. Acuerdos mutuos existen con la Unidad de Micro Finanzas y con el grupo CSPN ambos en el Departamento OIT EMPRESARIAL. Aparte de estos contactos, la OIT también tiene experiencia técnica en el desarrollo de las PyMEs disponible en la región, y a través de sus oficinas en Harare (Equipo Multi Disciplinario) y la Oficina de la OIT en Pretoria se puede localizar a expertos regionales cuando sea necesario. El experto de la OIT/DEL establecerá contactos con las diferentes oficinas regionales de la OIT apenas esté establecido en la oficina.

## ¿Qué es una Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)?

### Cobertura Local y Geográfica

La cobertura geográfica de las ADELs varía de una a más municipales hasta abarcar todo el departamento. También varía en términos de su composición. Si bien "local" en el contexto del PDHL significa "provincia", la unidad geopolítica no es el único criterio de definición territorial de una ADEL. Otros son: homogeneidad cultural, coherencia socioeconómica, capacidad de generación de ingresos, (para mejorar las oportunidades de sostenibilidad financiera) y las posibilidades para una participación comunal efectiva.

"Local" no implica en absoluto que las ADELs estén restringiendo sus actividades al nivel local. A menudo ellas tendrán que dirigirse a instituciones de nivel nacional para resolver problemas, adquirir capital o conocimientos, etc. En suma, está claro que el desarrollo no puede ser logrado sin mirar más allá de las fronteras locales.

## Proceso



## Acciones

1. Diagnóstico Territorial

## Referencias

## Contenido

## Teoría

3. Promoviendo Foro Local/Regional

2. Sensibilizando  
4. Diseñando estrategia DEL

5. Coordinando estructuras de implementación

## Herramientas



### Los Objetivos de las ADELs

Las ADELs tratan de lograr un consenso entre los miembros involucrados en la estrategia de desarrollo económico local más apropiada para las oportunidades, restricciones y potenciales de la región. Las ADELs también proveen con asistencia financiera y técnica a sus miembros y a otros para ayudarlos a comenzar, reactivar y fortalecer sus empresas, particularmente aquellas que tienen potencial de creación de empleo y tienen conciencia ambiental. Ya que las ADELs facilitan el proceso de toma de decisiones basado en los problemas identificados por la propia población, se vuelven un instrumento clave para el desarrollo económico del área. Ayudan a optimizar y en algunos casos incluso a disminuir la necesidad de cooperación técnica externa que a menudo interviene en un área de manera descoordinada e incluso improvisada.

A pesar que las ADELs enfocan sus actividades principalmente en el desarrollo económico del área del proyecto, también está ampliamente aceptado que a través de las actividades de la ADEL se inician, o por lo menos se estimulan, actividades constructoras de consensos, conciliación, democracia y participación. Es muy común que las ADELs, construidas por ejemplo dentro del marco del PRODERE, operen en áreas geográficamente atrasadas, caracterizadas por un vacío institucional. Por lo tanto es una de las pocas, o la única institución activa en el área, y comparadas con la Iglesia o con la administración local, son definitivamente más "neutras" y por lo tanto menos conflictivas. Por otro lado, es común encontrar que los actores locales que están activos en las ADELs también juegan un rol activo en asuntos de salud, educación o iniciativas generales de desarrollo comunal. Así, a menudo las ADELs se ven involucradas en y funcionando como catalizadoras para muchas otras actividades y eventos de un carácter más social. Sin embargo, las ADELs se focalizan principalmente en el desarrollo económico. En general, están involucradas con:

- Apoyo a la creación de un ambiente empresarial competitivo
- Mejoramiento de las calificaciones técnicas de los recursos humanos en el área

- Mejoramiento de la infraestructura
- Construcción de instituciones efectivas
- Hacer un lobby a favor de una actitud de apoyo a la región por parte del gobierno
- Mejoramiento de las condiciones de salubridad y ambientales.

### Las agencias o las estructuras organizacionales

Las ADELs son diseñadas como organizaciones de membresía, constituidas por representantes del sector público (administración local y agencias descentralizadas del gobierno) así como la sociedad civil organizada (asociaciones de campesinos, cooperativas, empleadores del sector privado, asociaciones de trabajadores y otras organizaciones no gubernamentales).

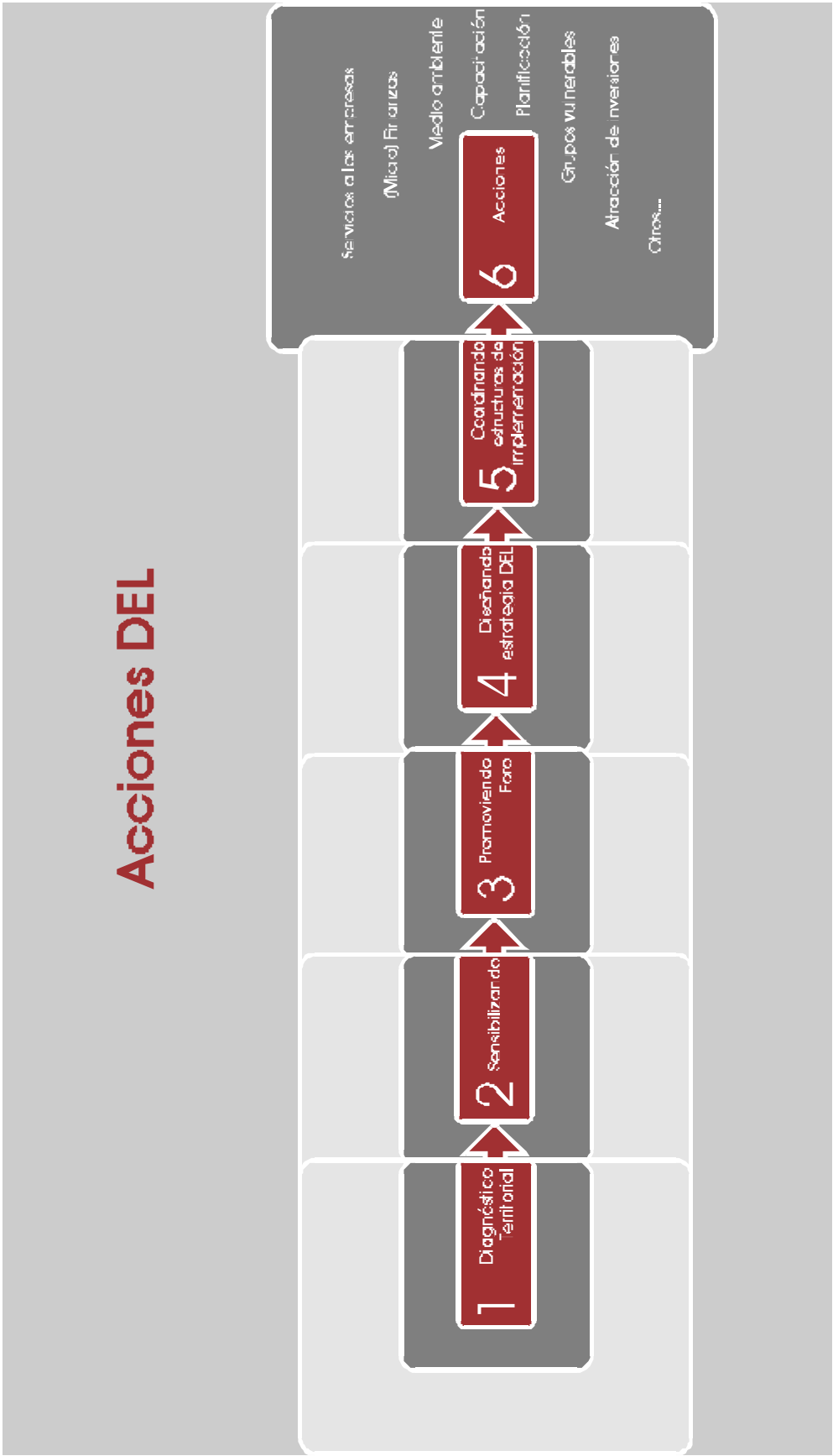
A través del programa de cooperación técnica como el PDHL, se puede promover la constitución de las ADELs, debiendo ser entidades independientes, con una apropiada estructura legal. Es por lo tanto importante que los actores locales asuman la responsabilidad en el proceso de creación de una ADEL desde el inicio. Para poder asegurarse que la comunidad local considere a la ADEL como una institución propia, las ADELs sólo deben constituirse luego de un intenso proceso de promoción y preparación, involucrando a comités ad hoc de representantes de las instituciones públicas, ONGs, autoridades locales, organizaciones de pequeños productores y organizaciones comunales.

Idealmente la composición de una asamblea de una ADEL debe reflejar la variedad de organizaciones y agencias activas en el área, incluyendo a las autoridades locales, agencias descentralizadas del gobierno central y a la sociedad civil organizada. Por supuesto que las experiencias alrededor del mundo muestran diferencias entre las ADELs respecto a la definición de las organizaciones elegibles de la sociedad civil, considerando que una ADEL está centrada en el desarrollo económico. Los miembros de una ADEL eligen entre ellos a su junta directiva representativa; la junta, a su vez, administra un pequeño personal profesional.

Acciones

| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

Herramientas



## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

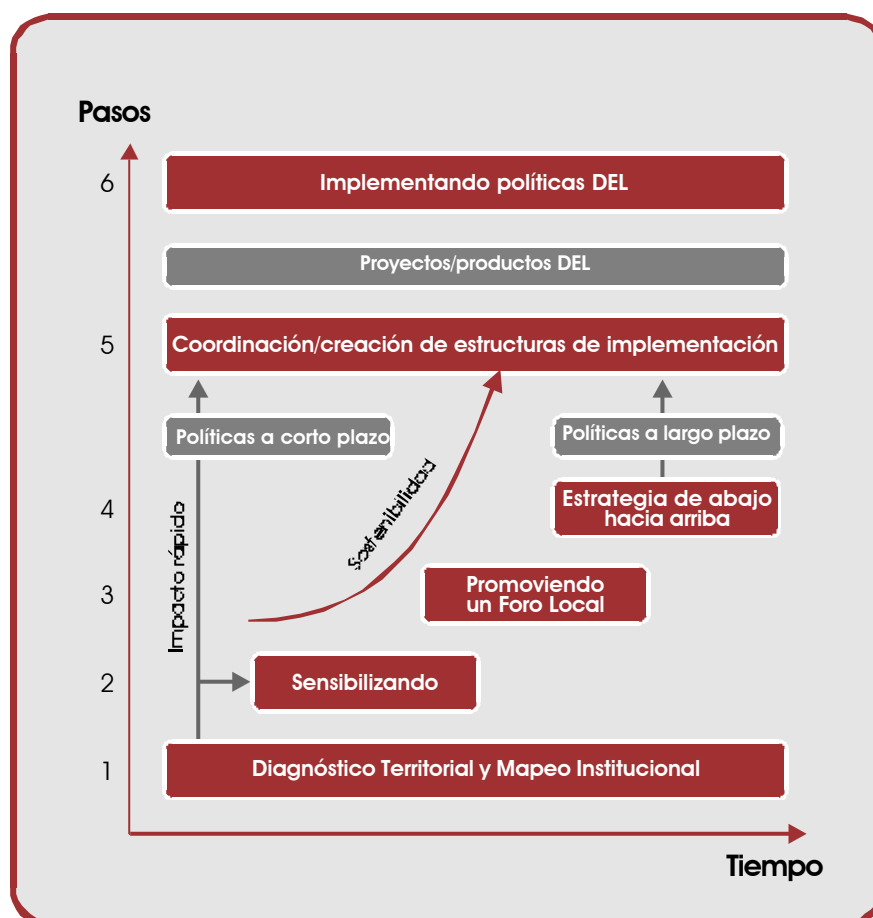
9. Sostenibilidad

## Herramientas



# SECCIÓN IV. DEL – ACCIONES

## Una visión general



El gráfico anterior muestra un típico proceso DEL como una secuencia de pasos (de abajo hacia arriba) a lo largo del tiempo (de izquierda a derecha). El gráfico refleja los mismos pasos tal como fueron descritos en la sección III, pero introduce dos ejes fundamentales que deben ser tomados en cuenta cuando se debate el proceso DEL:

- Intervenciones de corto plazo vs. políticas de largo plazo:** por razones políticas y motivacionales los proyectos DEL en las áreas post crisis no sólo pueden focalizarse en las necesidades a largo plazo de un territorio, tales como la escasez de agua potable, la destrucción de infraestructura habitacional, las redes viales rotas, la no disponibilidad de crédito, etc. El proceso de analizar el territorio, sensibilizar, promover el foro local, diseñar la estrategia DEL garantiza la sostenibilidad, pero puede tomar un largo tiempo. La estrategia DEL también debe hacer concesiones

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

## Herramientas

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



para respuestas rápidas a necesidades inmediatas mientras fomenta el diálogo social, la participación y la cooperación. Las medidas de impacto rápido pueden ser beneficiosas para el proceso de sensibilización, como sucede con el diseño e implementación de acciones colectivas, la toma de decisiones común, la coordinación institucional y el compartir responsabilidades. Las medidas de impacto rápido deben ser revisadas y ajustadas durante el diseño de la estrategia DEL a largo plazo.

- ▣ **Proceso DEL vs. políticas y productos DEL:** los recuadros azules en el gráfico representan los pasos del proceso DEL. Los recuadros de color naranja representan las políticas y productos DEL que son resultados del proceso.

Como ha sido explicado en sección III, un objetivo clave durante la implementación de los proyectos de las políticas DEL debería ser el uso, la promoción y el fortalecimiento de las estructuras de implementación local existentes. Por ejemplo, las instituciones locales de capacitación, Cámaras de Comercio o Universidades, siempre deberían realizar actividades de capacitación. Esto también es aplicable a los que proporcionan servicios empresariales desde las Agencias de Desarrollo Empresarial existentes y la provisión de servicios financieros a través de bancos locales u otras instituciones financieras locales. Otras estructuras de implementación pueden incluir centros de negocios e innovación, incubadoras de negocios, agencias de desarrollo regional, agencias de desarrollo económico local, etc. Sin embargo, en ausencia de estructuras de implementación apropiadas, se deben diseñar estructuras alternativas.

Aparte de estructuras de implementación, la estrategia DEL prevé la formulación de políticas DEL, el desarrollo de herramientas y proyectos DEL (ver tabla). El contenido de la estrategia siempre será diferente para cada localidad específica dependiendo del análisis territorial y los debates entre los actores sociales locales. Sin embargo, las políticas, herramientas y proyectos, y sus estructuras de implementación correspondientes más utilizadas, incluyen las siguientes:

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



| Estrategia DEL | DEL Políticas/<br>Proyectos                 | DEL Herramientas                                                                                                                                                                                                                                                           | Estructuras de implementación existentes                                                                                                                                                                                                                      | Plan de Acción DEL |
|----------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                | Financiamiento                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programas de créditos</li> <li>▶ Fondos de garantía</li> <li>▶ Fondos circulantes</li> <li>▶ Joint ventures</li> <li>▶ Líneas de crédito especiales para la juventud y las mujeres</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Banca local</li> <li>▶ Instituciones micro financieras</li> <li>▶ Intermediarios financieros</li> <li>▶ Bancos de Desarrollo, etc.</li> </ul>                                                                        |                    |
|                | Servicios de Desarrollo Empresarial         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Investigación de mercado</li> <li>▶ Iniciadores de negocios</li> <li>▶ Banco de datos</li> <li>▶ Incubadoras de empresas</li> <li>▶ Consultorías</li> <li>▶ Promoción de exportaciones</li> <li>▶ Apoyo a los clusters</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cámaras empresariales</li> <li>▶ Gobiernos locales</li> <li>▶ Proveedores de servicio privado</li> <li>▶ Universidades</li> <li>▶ Instituciones de investigación</li> <li>▶ Incubadoras de negocios, etc.</li> </ul> |                    |
|                | Capacitación                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cursos administrativos</li> <li>▶ Viajes de estudios</li> <li>▶ Cursos de aprendizaje a distancia</li> <li>▶ Cursos especiales para mujeres, ex combatientes, gente desplazada, etc.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instituciones de investigación, escuelas públicas/privadas, universidades, cámaras, proveedores de servicios empresariales, etc.</li> </ul>                                                                          |                    |
|                | Infraestructura de inversión y planeamiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plan de desarrollo</li> <li>▶ Plan ambiental</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gobierno local</li> <li>▶ ONGs</li> <li>▶ Instituciones de investigaciones, etc.</li> </ul>                                                                                                                          |                    |
|                | Atracción de inversiones                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marketing territorial</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gobierno local</li> <li>▶ Agencias privadas de marketing</li> <li>▶ Cámaras, etc.</li> </ul>                                                                                                                         |                    |
|                | Estableciendo redes                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Establecer un lobby con el gobierno central, organizaciones internacionales, ONGs, inversionistas internacionales, agencias de Desarrollo Económico Local y redes DEL, etc.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gobierno local</li> <li>▶ Cámaras</li> <li>▶ Agencias de Desarrollo Local/Regional, etc.</li> </ul>                                                                                                                  |                    |
|                | Coordinación geográfica de recursos locales | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Orientación y reorientación de inversiones en el territorio, estrategias cluster</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gobierno local</li> <li>▶ Cámaras</li> <li>▶ Agencias de Desarrollo Local/Regional, etc.</li> </ul>                                                                                                                  |                    |
|                | Coordinación funcional de recursos locales  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Delegación de las funciones de desarrollo a los actores sociales más apropiados</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gobierno local</li> <li>▶ Cámaras</li> <li>▶ Agencias de Desarrollo Local/Regional, etc.</li> </ul>                                                                                                                  |                    |

Las acciones DEL (políticas y productos) serán explicadas más exhaustivamente en esta sección.



## 4.1

### 4.1.1

## Apoyando a las empresas

### ¿Qué se debe considerar?

Para que la economía se estabilice y comience a crecer en situaciones de post crisis, se necesitan intervenciones para restaurar la estabilidad y seguridad política así como funciones económicas y financieras imprescindibles. A nivel nacional, casi siempre se enfocará en el fortalecimiento de la gobernabilidad básica, en los marcos regulatorios y legales, así como en intervenciones dirigidas a restaurar un clima de inversiones sólido. Sin embargo, en este capítulo nos enfocamos en maneras prácticas de apoyar los negocios a nivel local para que las comunidades puedan responder rápidamente a la necesidad de generar ingresos y ganancias.

### La contribución de las PyMEs al proceso de recuperación

El hecho de que las PyMEs constituyen un factor clave en el desarrollo económico local y regional, con un rol estratégico en la revitalización de los mercados locales en lugares donde grandes industrias estatales o monopolísticas se han reducido o cerrado, es un hecho reconocido. En situaciones de post crisis, donde es probable que las comunidades ya hayan estado experimentando dificultades en la estimulación de nuevas actividades económicas antes del surgimiento de la crisis, ellas pueden ser la clave para las posibilidades de recuperación económica en el largo plazo.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que están insertadas en la economía local, son actores dinámicos, porque ellas se ajustan rápido y fácilmente a las nuevas señales del mercado y tienen un enorme potencial de crecimiento. Las empresas locales están bastante integradas a la red local de oferta y distribución, con numerosos eslabonamientos hacia delante y hacia atrás dentro de su territorio (comparar con el capítulo 4.2).

Sin embargo, durante sus primeros 5 años de existencia, las PyMEs enfrentan dificultades extremas. Incluso en países industrializados, muchas tienen problemas para sobrevivir. Su "tasa de mortalidad" durante sus años iniciales se estima en un 70 por ciento. Frecuentemente esto depende de una idea mal considerada o poco planeada, cuellos de botella crediticios y altas tasas de interés. Pero también puede depender de problemas ordinarios que un pequeño empresario no puede resolver solo. La falta de infraestructura básica, incertidumbre, el aumento de la competencia, cambios bruscos de proveedores o de mercados y la consecuente caída financiera son sólo algunas de las dificultades principales que enfrentan las pequeñas empresas.

Los empresarios requieren apoyo a lo largo del ciclo de vida de la idea del negocio, desde la concepción inicial hasta el desarrollo del producto y la expansión del mercado. Bajo circunstancias normales, los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) son normalmente solicitados por las empresas

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



como maneras de sobreponerse a las dificultades en el medio económico y productivo. Los SDE son servicios no financieros cuyo objetivo es mejorar la actuación de la pequeña, mediana y micro empresa (por ejemplo; capacitación empresarial, asesoramiento, servicios de asesoría, consultoría, evaluación de mercado, promoción de integración de negocios, apoyo para el desarrollo y transferencia de tecnología). Existe evidencia de que el apoyo empresarial hecho a la medida es el más efectivo, pero es fundamental que este apoyo sea coherente con la estrategia regional existente y no socave los esfuerzos de promoción de negocios social y ambientalmente más sostenible.

En situaciones post crisis, los SDE requeridas son similares, pero también deben ser considerados desde un punto de vista más amplio, como lo es el impacto de la reconstrucción y rehabilitación del desarrollo local. En el período de recuperación inmediato, tanto el gobierno local como la comunidad requieren disponer de ciertos productos y servicios para poder reconstruir caminos, casas, colegios, iglesias, etc., y para proveerse de comida, vestido, etc. En la mayoría de los casos, la respuesta inicial está casi absolutamente dirigida a satisfacer estas necesidades a través de contactos con empresas nacionales o internacionales más grandes. Sin embargo al resurgimiento de la actividad económica local se le puede dar un enorme respaldo si las intervenciones apoyan la inclusión de negocios locales en las ofertas de contratos para trabajos públicos.

En menor escala, muchas familias e individuos comenzarán a involucrarse en actividades económicas que respondan a las necesidades diarias inmediatas, diseñadas para maximizar sus propias oportunidades de generación de ingresos. Estos microempresarios también pueden beneficiarse con paquetes de apoyo empresarial.

Sin embargo, una vez que se logra la estabilidad política y económica, se debe encontrar una manera de estabilizar la economía local a través de servicios de apoyo más institucionalizados. Tales actividades pueden tener una naturaleza formal, provistos a través de las autoridades y entidades del gobierno local, o a través de agencias financieras, ONGs y fundaciones privadas.

Cualquiera que sea su camino o modalidad, el propósito de las actividades de apoyo empresarial en situaciones de post crisis deben ser el de fortalecer el sector de las PyMEs locales, el que a su vez puede ser el detonante del proceso de creación de empleo y, si se desarrolla responsablemente tiene beneficios sociales y ambientales más amplios para la comunidad. Incluso, la inversión doméstica a gran escala, y la extranjera en su debido tiempo, tienen mayor posibilidad de regresar a las áreas afectadas por la crisis que han demostrado la habilidad de estabilizar y apoyar a las cadenas locales de oferta y demanda.



## ¿Qué tipos de Servicios de Desarrollo Empresarial se necesitan?

Algunas de las principales herramientas de apoyo empresarial incluyen las siguientes:

### Provisión de Información

La mayoría de administradores de las PyMEs están tan ocupados con los problemas cotidianos de sus negocios para dedicar tiempo a ejercicios de investigación de mercado y recolección de información sobre nuevas tecnologías o proveedores. La falta de información es también uno de los problemas más comunes de los administradores de las pequeñas empresas en situaciones de post crisis. Podría ser que el empresario no esté al tanto de cómo comenzar a buscar ciertos tipos de información o es incapaz de usar o abarcar las enormes cantidades de información disponible. Negocios colapsados y redes de información requieren tiempo y energía para reconstruirse y puede ser que los administradores dediquen todos sus esfuerzos a la mitigación de la crisis.

#### PROVISIÓN DE INFORMACIÓN PARA LOS EMPRESARIOS: EL CASO DE MOZAMBIQUE

La compilación de una Base de Datos de Información Empresarial en el ADEM es una actividad más de apoyo, en el marco de las iniciativas DEL. La recolección y oferta de información sobre los diferentes mercados, productores y compradores será uno de los principales servicios provistos por la ADEM y esto también facilitará el establecimiento de contactos entre los productores y los clientes. Hasta el momento el tipo de datos requeridos más a menudo incluye:

- Detalles de ubicación de las compañías, instituciones empresariales u oficinas administrativas;
- Información sobre productos, proveedores o mercados potenciales;
- Fuentes de fondos (líneas de crédito, programas de asistencia, documentos bancarios o procedimientos);
- Eventos de comercio (ferias, exhibiciones o intercambios de productos);
- Información sobre aranceles, concesiones, excepciones o cuotas;
- Información actualizada sobre regulaciones legales e impositivas;
- Proyectos DEL a ser desarrollados.

En el futuro, la ADEM debe considerar la posibilidad de crear un banco de datos sobre oportunidades de inversión y capacitación (locales y en la región), líneas de crédito especiales y asistencia técnica específica.

*Van Boekel, Geert and Van Logtestijn Marjon 2002, Applying the integrated LED approach: The case of Mozambique, LED case study, OIT, Ginebra.*

Como consecuencia, los servicios de información involucran la recolección, el procesamiento y la divulgación de los datos para empresas emergentes y negocios establecidos, y son un elemento crítico de los servicios ofrecidos por los proveedores de SDE. La información puede incluir mercados, tecnologías, recursos y activos del área, leyes y regulaciones, así como tendencias y comportamientos del consumidor.



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



## Consejos prácticos sobre actividades de recuperación inmediatas

La mayoría de empresas, grandes y pequeñas, están continuamente en busca de oportunidades de ahorro. Algunas veces, con la sola provisión de información sobre oportunidades de ahorro de costos, es posible convertirse en un catalizador de cambio. Una manera efectiva de ayudar a las PyMEs y empresarios potenciales es dar consejo sobre cómo organizar efectivamente recursos humanos y productivos, de crear formas empresariales auto-generadas, por ejemplo, a través de cooperativas agrícolas y manufactureras que creen sistemas comunes de oferta, crédito y marketing. Las formas tradicionales de cooperación pueden ser apoyadas durante el período de recuperación inicial tales como sistemas de faenas compartidas (por ejemplo: durante la cosecha), convenios de uso común de irrigación/agua, fondos rotativos y clubes de préstamos, etc. También se puede proporcionar asistencia para ayudar a establecer infraestructuras prácticas y sostenibles que le permitan a la comunidad empresarial local incrementar su conectividad al mercado y expandir sus oportunidades de negocio.

En el área afectada por la crisis pueden existir posibilidades concretas para:

- compartir el acceso a las utilidades y al sitio;
- establecer o mejorar las facilidades de almacenamiento o procesamiento comunes, para insumos o productos;
- compartir equipo de carga;
- mejorar la organización del espacio de producción físico;
- compartir los costos de transporte a mercados mayores;
- ganar acceso a los servicios de marketing y a las estrategias de desarrollo promocional;
- acceso a nuevas tecnologías;
- incrementar la toma de conciencia y competencia técnica de los empresarios en estrategias de crecimiento empresarial.

Otra área se relaciona al acceso a tecnologías de bajo costo. Un proceso de desarrollo sostenible no va a darse hasta que el territorio afectado sea capaz de participar en el progreso que ha sido hecho posible por los avances rápidos de la ciencia y tecnología, característicos de la economía global en los últimos años. Tecnologías apropiadas deben ser utilizadas y compartidas, no solamente para promover el crecimiento sino también para la gestión ambiental y el alivio de la pobreza. En caso de desastres ambientales, las acciones de las empresas pueden haber contribuido a la situación actual. Es por ello importante que las tecnologías no se usen para crear un daño mayor al área circundante (ver Capítulo 4.4).


**1. Apoyando a empresas**

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



Tener información sobre la disponibilidad de apoyo para cualquiera de las posibilidades mencionadas anteriormente a través del gobierno o de líneas de crédito de agencias donantes, requerirá tiempo que será invertido en investigar y debatir con los departamentos empresariales locales y las Cámaras de Comercio. Sin embargo, a través del Foro Local o de la ADEL, esto también brinda la oportunidad de lograr que los actores locales discutan cómo, al involucrarse en actividades similares o complementarias pueden reducir sus costos, a través de conexiones más cercanas. Donde las empresas locales se alistan en acuerdos cooperativos voluntariamente, se incrementa el stock de capital social, ya que promueve un ambiente de confianza y de acciones recíprocas (ver Capítulo 4.3).

De hecho, ahora se reconoce el rol de las integraciones empresariales en la mejora de la actuación empresarial y la creación de ventajas competitivas regionales. Los mecanismos para facilitar la cooperación entre las empresas son ahora aceptados como herramientas vitales en muchas economías exitosas.

### **Facilitando el acceso al crédito**

La importancia del financiamiento para ayudar a las empresas y las PyMEs a su despegue debe ser enfatizada. La dificultad para obtener un crédito puede impedir a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) hacer inversiones importantes en la mejora de métodos productivos y la expansión de mercados, o participar en licitaciones en los contratos de infraestructura local.

Incluso en países desarrollados, empresas y PyMEs que recién comienzan generalmente enfrentan obstáculos enormes para obtener crédito para sus proyectos. En áreas de crisis, donde los mercados financieros tradicionales pueden cerrar completamente (aunque sólo sea temporalmente), este problema se intensifica. Los principales problemas incluyen: información insuficiente (transparencia) con respecto a las intervenciones financieras asistenciales durante el proceso de recuperación; baja densidad de instituciones e insuficiencia de productos financieros ofrecidos por las instituciones crediticias y las Instituciones Micro Financieras (IMF).

En estas circunstancias el rol de los SDE será asegurar que todas las personas de negocios interesadas, empresarios y microempresarios estén al tanto de qué es lo que está disponible en los mercados financieros locales (ya sean estos formales o informales) y actuar como intermediarios de estos servicios (ver Capítulo 4.6)

### **Hacia la estimulación de una cultura empresarial**

Esta es probablemente la tarea más difícil ya que concierne a las actitudes hacia el riesgo, habilidades organizacionales, creatividad, iniciativa y capacitación, etc. Tales habilidades no pueden ser transferidas directamente, y en muchos casos, la actitud o el espíritu empresarial es transferido de generación en generación dentro del mismo negocio familiar o de jefe a

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



empleado. Estos elementos también dependen de una amplia gama de factores institucionales, sociales, económicos y culturales.

Sin embargo, algunas herramientas concretas para estimular las actividades empresariales pueden todavía ser concebidas al trabajar sobre el espectro socioeconómico e institucional más amplio, para hacerlo más proclive a actividades productivas (ver también el capítulo 4.8) y cursos de capacitación administrativa y mejor información para empresas emergentes pueden facilitar el primer paso en la creación de un negocio.

Tales actividades tienden a focalizarse en incrementar:

- ▣ La capacidad para tener iniciativas
- ▣ El talento para la creatividad
- ▣ La voluntad para tomar riesgos
- ▣ El don de soportar la incertidumbre
- ▣ La habilidad para tomar decisiones

### El rol de la ADEL

La revitalización o el rejuvenecimiento del medio socioeconómico e institucional involucra a toda la gama de medidas que pueden estimular la participación, interacción y cooperación entre actores locales e instituciones. Estas medidas incluyen el apoyo a las PyMEs existentes y empresas emergentes explicadas en el presente capítulo, pero pueden incluir actividades que fomentan la capacitación, el acceso al financiamiento, la inversión en infraestructura, la atracción de inversión extranjera directa, etc., como será explicado en los siguientes capítulos.

En países que han experimentado una crisis, la ADEL puede jugar un rol potencialmente importante en detonar encadenamientos inter empresariales entre empresas locales, identificando las fuentes de apoyo empresarial a nivel nacional e internacional, estableciendo lobbies a favor de los intereses de las empresas locales en las discusiones con los diferentes asociados al desarrollo y construyendo puentes hacia mercados mayores a través de la organización de ferias, espectáculos y seminarios u organizando viajes de estudio para los empresarios a regiones donde los clusters se han desarrollado y otros.



## 4.1.2



Herramienta 4.1.1



Herramienta 4.1.2  
Herramienta 4.1.3

## ¿Qué se debe hacer?

### Paso 1: Una Evaluación de Mercado y Necesidades (por el lado de la demanda)

Desarrollar un análisis detallado de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas así como de los distintos sectores empresariales. El diagnóstico debe distinguir las necesidades de los empresarios y las empresarias para poder dirigirse apropiadamente a sus requerimientos específicos.

Usar la **HERRAMIENTA 4.1.1** para una Evaluación de Mercado y Necesidades.

### Paso 2: El análisis de los servicios de información y las instituciones (por el lado de la oferta)

Usar la **HERRAMIENTA 4.1.2** para un análisis de los servicios y de los proveedores de servicios.

Usar la **HERRAMIENTA 4.1.3** para un análisis FODA conjunto y una evaluación de necesidades.

### Paso 3: Sensibilizando

En esta etapa, los resultados de la Evaluación de Mercado y Necesidades y el análisis FODA deben ser presentados a los actores sociales locales.

Los debates deben crear conciencia de los asuntos más urgentes que enfrenta la comunidad empresarial local y los microempresarios, la demanda de servicios, la identificación de los recursos potenciales para satisfacer esta demanda y las conexiones entre el involucramiento del sector privado local en las estrategias de recuperación y los prospectos de desarrollo a largo plazo.

### Paso 4: Promoviendo un Foro

En vista que las PyMEs locales generalmente no gozan de influencia política en los procedimientos de planeamiento local, así como desde el punto de vista desde el cual se puede entender el sistema competitivo global en el que ellas están operando, el Foro Local puede actuar como una interfase con los asociados institucionales y de desarrollo. A través de este Foro, los encargados de tomar decisiones tomarán más conciencia de las capacidades locales y la necesidad de afinar los planes y proyectos de infraestructura en base a los asuntos y preocupaciones de la comunidad empresarial local. De hecho, la comunidad empresarial puede establecer un lobby por sus intereses cara a cara con sus asociados nacionales e internacionales.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Una amplia participación en el Foro Local es esencial para el ajuste continuo de la Estrategia DEL a medida que las prioridades cambian y nuevos actores emergen o los actores existentes se fortalecen. El Foro también resaltaré las restricciones con respecto a la provisión de información, servicios e iniciativas empresariales así como la estimulación de la discusión de nuevas áreas de cooperación.

### Paso 5: Diseñando la Estrategia DEL

Dependiendo de los resultados del análisis FODA, el plan de acción incluirá maneras de incrementar el acceso a:

- ▣ los más relevantes tipos de **información** (es decir, oportunidades de mercado y financieras, capacitación y tecnología)
- ▣ la **provisión de servicios**
- ▣ la **estimulación del empresariado**

La estimulación de una cultura empresarial es probablemente la tarea más difícil ya que concierne a la actitud hacia el riesgo, las habilidades organizacionales, la creatividad, la iniciativa, etc. Estos elementos dependen de una amplia gama de factores institucionales, sociales, económicos y culturales. En consecuencia, el empresariado será influenciado indirectamente por el medio socioeconómico general del área (ver todas las medidas DEL). Sin embargo, algunas herramientas directas para influenciar al empresariado tienen que ver con mejoras en la información y en la educación.



Herramienta 3.4.2  
Herramienta 4.1.4

Usar la **HERRAMIENTA 3.4.2** para un esbozo del Plan de Trabajo.

Usar la **HERRAMIENTA 4.1.4** para elementos del Plan de Trabajo con respecto al SDE.

### 4.1.3

### ¿Quién debe hacerlo?

En la medida de lo posible, la provisión de servicios necesarios para las empresas locales debe ser coordinado por el Foro Local y provisto por empresas consultoras locales, Cámaras de Comercio y centros de capacitación.

Donde los proveedores de servicios requeridos no existen o no trabajan con efectividad, puede que sea necesario llenar la brecha institucional. Una manera de hacer esto puede ser la institucionalización del Foro Local.



## Conjunto de Herramientas 4.1 – Apoyando a las Empresas

### Herramienta 4.1.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades (por el lado de la demanda)

| <b>ASESORÍA GENERAL DEL<br/>MERCADO Y NECESIDADES<br/>(DEMANDA):</b>                  | <b>Micro</b> | <b>Pequeña</b> | <b>Mediana</b> | <b>Grande</b> | <b>Sectorial</b> | <b>Área</b> | <b>Hombres</b> | <b>Mujeres</b> | <b>¿Por qué?</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|------------------|-------------|----------------|----------------|------------------|
| Número de empresas                                                                    |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Número y porcentaje de<br>empresas que usan SDE                                       |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Número y porcentaje de<br>empresas que usan<br>servicios libres                       |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Número y porcentaje de<br>empresas que pagan por<br>servicios                         |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Tipos de SDE usados                                                                   |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Tipos de SDE no usados                                                                |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Nivel de satisfacción de los<br>empresarios                                           |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| ¿Qué servicios son los<br>más necesitados por los<br>empresarios?                     |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| ¿Cómo quieren las empresas<br>que los servicios sean<br>entregados?                   |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Empresas declinantes                                                                  |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Sectores de crecimiento                                                               |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Empresas que cuentan<br>con eslabonamientos<br>empresariales o una red<br>de clusters |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Competitividad de las<br>empresas                                                     |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |
| Oportunidades<br>empresariales dentro y<br>fuera del territorio                       |              |                |                |               |                  |             |                |                |                  |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.1.2 – Análisis del SDE y de los proveedores de SDE (lado de la oferta)

| TIPO DE SERVICIO PROVISTO (OFERTA)                                            | Institución | Provisión de información | Apoyo práctico | Accesibilidad de servicio | Características del servicio | Costo del servicio | Calidad del servicio | Elementos para mejorar |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|
| Información general sobre proveedores existentes y beneficiarios del servicio |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Acceso al mercado                                                           |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Ferias comerciales locales y nacionales                                     |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Información del mercado                                                     |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Investigación de mercado                                                    |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Viajes y reuniones de marketing                                             |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Publicidad                                                                  |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Otros                                                                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| Infraestructura                                                               |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Transporte y entrega                                                        |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Telecomunicaciones                                                          |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Acceso a Internet                                                           |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Servicios secretariales                                                     |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Provisión de espacio                                                        |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Otros                                                                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| Políticas/defensa                                                             |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Capacitación de defensa en política                                         |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Estudios de política                                                        |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Auspiciadores de eventos                                                    |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Otros                                                                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| Oferta de insumos                                                             |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Ofertantes y posible cooperación interempresarial                           |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Conectando a las empresas con proveedores potenciales                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| ▶ Otros                                                                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |
| Capacitación y asistencia técnica                                             |             |                          |                |                           |                              |                    |                      |                        |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



| TIPO DE SERVICIO PROVISTO (OFERTA)                         | Institución | Provisión de información | Apoyo práctico | Accesibilidad de servicio | Características del servicio | Costo del servicio | Calidad de servicio | Elementos para mejorar |
|------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|
| ▶ Contenidos de los cursos, requerimientos de acceso, etc. |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Tecnología de la información, Internet, e-mail           |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Impuestos                                                |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Incentivos y becas                                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Costos de transporte                                     |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Tarifas comerciales                                      |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Administración                                           |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Planes empresariales                                     |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Contabilidad y tenencia de libros                        |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Consejos financieros y procedimientos                    |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Otros                                                    |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| Tecnología y desarrollo de productos                       |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Nuevas tecnologías, diseño de productos, etc.            |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Identificación y asesoría de nuevas ideas de negocios    |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Préstamo y renta de equipos                              |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Otros                                                    |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| Mecanismos alternativos de financiamiento                  |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Factoring                                                |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Equidad                                                  |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Facilitando la oferta crediticia                         |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |
| ▶ Otros                                                    |             |                          |                |                           |                              |                    |                     |                        |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.1.3 – Elementos para un análisis FODA sobre SDE

| ELEMENTOS PARA UN ANÁLISIS FODA (SDE)                                                                                                                                                                                                     | F | O | D | A |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Sistema SDE existente                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| ▶ Productos existentes ofrecidos por instituciones SDE                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |
| ▶ Rango de productos ofrecidos por el sector informal                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| ▶ Número de empresas que hacen uso de los productos SDE                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| ▶ Características de las empresas que hacen uso de los productos SDE                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |
| ▶ Capacidad administrativa de los proveedores de SDE                                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |
| ▶ Capacidad administrativa de clientes SDE potenciales                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |
| ▶ Nivel de comunicación y de conocimiento compartido entre los proveedores SDE con otros actores sociales locales (comunidad empresarial, instituciones financieras, gobierno local, ONGs, organizaciones de género, universidades, etc.) |   |   |   |   |
| ▶ Nivel de integración del SDE con servicios financieros                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| ▶ Nivel de competencia en el sector SDE                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| ▶ Nivel de acceso al SDE                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| ▶ Otros                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| <b>Preguntas generales (SDE)</b>                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |
| ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrentan las PyMEs locales?                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| ¿Cuáles son sus necesidades más urgentes?                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |
| ¿Cuáles sectores están declinando en la economía local y por qué?                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |
| ¿Cuáles sectores se están expandiendo en la economía local y por qué?                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| ¿Cuáles sectores, productos, tecnologías, fuerza laboral u otros recursos disfrutan de ventajas competitivas?                                                                                                                             |   |   |   |   |
| ¿Cómo crear/mejorar estas ventajas competitivas?                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |
| ¿Cómo se puede incluir a esta estrategia dentro del marco de la estrategia general DEL que considera otros asuntos fundamentales?                                                                                                         |   |   |   |   |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.1.4 – Elementos de un plan de acción con miras al SDE

| ELEMENTOS PARA UN PLAN DE ACCIÓN (SDE)                                                                                                                                                                                                   |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Actividades para mejorar la provisión de información                                                                                                                                                                                     |  |
| ▶ Creación de un centro de referencia bibliográfica en la oficina principal del Foro (o de la ADEL)                                                                                                                                      |  |
| ▶ Creación de bancos de datos sobre mercados, las características socioeconómicas del área, los recursos locales y otros                                                                                                                 |  |
| ▶ Enlaces con bancos de datos internacionales                                                                                                                                                                                            |  |
| ▶ Seminarios                                                                                                                                                                                                                             |  |
| ▶ Elaboración o auspicio de estudios específicos y encuestas                                                                                                                                                                             |  |
| ▶ Enlaces con centros de investigación y universidades                                                                                                                                                                                   |  |
| ▶ Creación de oficinas de contacto iniciales                                                                                                                                                                                             |  |
| ▶ Otros                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Actividades para el proceso productivo                                                                                                                                                                                                   |  |
| ▶ Apoyar al empresario a desarrollar buenas ideas para su plan de negocio. Esto significa proveer con información sobre oportunidades de negocio y ofrecer asistencia técnica específica                                                 |  |
| ▶ Apoyar a las empresas durante la fase emergente y de expansión temprana a través de apoyo a las mejoras en la organización de la producción, perfeccionamiento de tecnología y administración, administración de mercados y marketing. |  |
| ▶ Ayudar al empresario a acceder al apoyo financiero en términos razonables                                                                                                                                                              |  |
| ▶ Facilitar la capacitación técnica y empresarial, a través del acceso a recursos disponibles a nivel local y nacional y canalizando los recursos de capacitación de los programas de cooperación internacional.                         |  |
| ▶ Apoyo para la creación o el fortalecimiento de Organizaciones Profesionales                                                                                                                                                            |  |
| ▶ Consejos sobre estrategias de expansión empresariales y desarrollo de mercados exclusivos a través de redes ADEL y otras instituciones asociadas.                                                                                      |  |
| ▶ Apoyo tecnológico para empresas locales (a través de información, la creación de Centros de Innovación Empresarial, contactos con Universidades, Institutos de Investigación, etc.)                                                    |  |
| ▶ Comprensión del marco legal y sistemas regulatorios, etc.                                                                                                                                                                              |  |
| ▶ Aumento de la toma de conciencia empresarial (es decir, tomar riesgos)                                                                                                                                                                 |  |
| ▶ Capacitación especial y cursos vocacionales relacionados a la administración, ideas de desarrollo de marketing, etc.                                                                                                                   |  |
| ▶ Apoyo y capacitación relacionada a la investigación y el desarrollo                                                                                                                                                                    |  |
| ▶ Viajes de estudio y visitas a empresas exitosas en distintos sectores, pero en otras localidades para estimular ideas, formación de redes, interconexiones, etc.                                                                       |  |
| ▶ Otros                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Actividades que mejoran el manejo productivo                                                                                                                                                                                             |  |
| ▶ Apoyo de iniciativas a favor del desarrollo de la infraestructura productiva (mercados, comunicación, caminos, etc.)                                                                                                                   |  |
| ▶ Diseño de proyectos para mejorar la eficiencia y oferta de servicios de apoyo económicos (capacitación, reforzamiento de los sistemas de información, consejos sobre el negocio, etc.)                                                 |  |
| ▶ Apoyo para la creación o el fortalecimiento de organizaciones empresariales                                                                                                                                                            |  |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

|                         |                           |                        |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |

## Herramientas



### ELEMENTOS PARA UN PLAN DE ACCIÓN (SDE)

- ▶ Apoyo a la investigación y desarrollo y a la transferencia de tecnología
- ▶ Movilización de recursos financieros para los proyectos
- ▶ Otros
- Actividades que ayudan a los empresarios emergentes
- ▶ Realizar estudios de investigación sobre la inversión regional y las oportunidades de negocio
- ▶ Creación de bases de datos sobre mercados, tecnología y sistemas financieros
- ▶ Preparación de evaluación de necesidades
- ▶ Provisión de servicios de asesoría sobre planes de negocios, marketing, factibilidad de los proyectos, etc.)
- ▶ Provisión de consejos financieros
- ▶ Otros



## 4.2

### 4.2.1

## Estimulando y atrayendo la inversión

### ¿Qué se debe considerar?

“Poner la región en el mapa” es un paso importante para atraer la inversión pública y privada desde los niveles nacionales e internacionales y estimulando mercados mayores para productos y servicios locales. Fomentando la visibilidad de lo que la región tiene que ofrecer en términos de gente, estilos de vida y oportunidades empresariales está cada vez más relacionado a la competitividad de las regiones y de las compañías dentro de ellas.

De hecho en situaciones de post crisis, donde existe inestabilidad social y política y el flujo de negocios se ha deteriorado, las dificultades involucradas en la estimulación y atracción de nuevas inversiones y oportunidades empresariales se multiplicaron por diez y la toma de decisiones económicas usualmente se reduce a preguntas alrededor de temas de reconstrucción, tales como:

- ¿Contratistas locales o internacionales?
- ¿Insumos para materiales locales o internacionales?
- ¿Producción intensiva en mano de obra o alta tecnología?
- ¿Salarios, empleo libre o comida por capacitación?

En algunos casos la falta de recursos locales, capital, tecnología apropiada o conocimiento pueden ser un obstáculo importante para la revitalización de los mercados locales. Otro problema importante es cómo retener las inversiones, ya que la probabilidad que las empresas grandes mantengan su dinero donde la situación es inestable es muy reducida o no pueden recibir las garantías de protección de sus inversiones.

En muchos casos, las empresas grandes sólo serán atraídas por la posibilidad de contratos para la reconstrucción de infraestructura de gran volumen o proyectos de mantenimiento y la oferta de bienes y servicios básicos. La capacidad de que las empresas internacionales hagan el trabajo rápida y eficientemente permite a las comunidades reconectarse al mundo exterior y reasumir algún grado de normalidad. Sin embargo, el involucramiento de la gran empresa también puede conducir a rebales en la economía local en términos de eslabonamientos hacia atrás con proveedores locales, transferencia de tecnología y experiencia administrativa además del empleo temporal de personal local.

A largo plazo, sin embargo, se necesita empleo sostenible y actividades de generación de ingresos y los actores sociales locales se enfrentan a preguntas críticas, como las relativas al diseño de intervenciones que tengan un impacto inmediato en término de generación de inversiones y creación de oportunidades de empleo, mientras que, al mismo tiempo, apuntan hacia la inversión sostenible de largo plazo y objetivos de desarrollo.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                        | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | <b>2. Atrayendo la inversión</b> | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento                  | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación                  | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Los instrumentos DEL pueden ser usados para fijar un curso entre la valorización de los activos y recursos locales en términos de su involucramiento en el proceso de rehabilitación, y la creación de oportunidades de crecimiento endógeno a largo plazo, especialmente al atraer mayores inversiones y de más largo plazo hacia la región a través de la promoción del área, la inversión extranjera directa o estrategias de promoción del turismo.

### Estimulando el crecimiento de las empresas locales

En regiones donde las necesidades básicas (tales como vivienda y suministro de agua) todavía necesitan ser satisfechas para ciertos grupos poblacionales y existen pocas oportunidades de empleo a gran escala, la identificación de tales necesidades insatisfechas y su transformación en demanda real pueden convertirse en una nueva fuente de crecimiento de las PyMEs y de empleo.

*Infraestructura que demande mano de obra intensiva y proyectos de mantenimiento* utilizan óptimamente contratistas, servicio y mano de obra local para crear puestos de trabajo. Las habilidades adquiridas durante la fase de construcción se mantienen en la comunidad local y pueden estar disponibles para trabajos de mantenimiento y ser aplicadas en otros lugares. Los beneficios son ampliamente sentidos, ya que el ingreso generado a través del empleo es canalizado hacia el consumo de bienes dentro de la economía local.

El reto añadido es asegurar que los proyectos de infraestructura también beneficien a la economía informal – los vendedores ambulantes, la venta callejera, los mercados de segunda mano, los artesanos no registrados y los proveedores de servicios que escasamente sobreviven cada día.

### Promoviendo la región

Las ciudades y las áreas que reflejan un medio atractivo y orientado hacia el empresariado, son las que tienen más probabilidad de captar y estimular la inversión.

Un buen programa de marketing territorial identifica los recursos disponibles e ilustra las oportunidades que el área puede ofrecer a inversionistas potenciales en términos de recursos naturales y actividades económicas. También resalta las ventajas que fluyen a partir de la presencia de la propia estrategia DEL, con su componente de planeamiento participativo, apoyo logístico y técnico, servicios a las empresas locales y énfasis en la coherencia de programación de inversiones.

Las autoridades regionales tendrán cantidades variables de fondos a su disposición para crear una estrategia de promoción. Desgraciadamente, la fuerza de la economía local/regional es el principal determinante de los recursos disponibles, lo que significa que las regiones más fuertes tienen aún mayores oportunidades de avanzar. Sin embargo, incluso en situaciones de post crisis las economías también pueden ser candidatas a subsidios del



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



gobierno nacional y hay espacio para mejoras significativas dependiendo del nivel de interacción/asociación con la comunidad empresarial.

Por ejemplo, cuando una región es conocida por su excelencia o experiencia en el suministro de cierto producto, vale la pena juntar a un grupo de productores con actores sociales institucionales locales para debatir sobre la posibilidad de elaborar estrategias de promoción conjunta. Estos productores pueden crear una marca regional y actuar como embajadores del territorio.

### Estimulando la inversión

Es muy poco probable que las empresas locales, nacionales e internacionales inviertan en el área si sienten que la actuación de esa empresa sufrirá si la situación no es estabilizada o si su inversión no será protegida. Pero, para el área local es importante que la estrategia DEL, como un "armonizador del desarrollo", desincentive a aquellos inversionistas foráneos que son atraídos sólo por la materia prima o por la mano de obra barata o a aquellos interesados en la explotación irrestricta de territorio virgen, así como aquellos que no generarán "valor agregado" para la economía local o malogren el medio natural.

#### LA ADEL COMO UNA "VENTANILLA ÚNICA" PARA LA ATRACCIÓN DE LA IDE: EL CASO DE ESLAVONIA DEL ESTE, CROACIA

Las áreas rurales y destrozadas por la guerra en Croacia en pocos casos están provistas con instituciones que atraigan la inversión de países extranjeros u otras partes del país. La ADEL de Eslavonia del Este está actuando ahora como una "ventanilla única" para información sobre oportunidades de inversión en la región. Proporciona información sobre el mercado laboral, las habilidades, la infraestructura, las posibles conexiones de las empresas locales con inversionistas potenciales nacionales o extranjeros. Ya que muchos inversionistas están ansiosos de saber sobre Eslavonia del Este, la ADEL tomó la iniciativa de diseñar una "Guía regional de inversiones", con el apoyo del ministerio de las PyMEs y la Fundación Soros. Son atraídos aquellos que buscan establecer una planta de producción en la región o quienes están buscando compañeros comerciales se acercan regularmente a la ADEL.

*Davor Ilijasic, Executive Director of the LEDA in Western Slavonia.*

Una manera muy exitosa de atraer empresas extranjeras que puedan generar "valor agregado" para la zona, es a través de un direccionamiento hacia sectores del mercado en crecimiento y muy específicos. De hecho, una empresa extranjera que "caza" donaciones de inversión y deducciones de impuestos, es probablemente más volátil que una empresa que viene a la zona debido a las ventajas cualitativas locales.

Aparte de la IDE, la atracción de recursos externos hacia la zona podrían incluir:

- ▣ Apoyo político, financiero o técnico del gobierno central;
- ▣ Apoyo político, financiero o técnico de organizaciones internacionales, países donantes, ONGs, etc.



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



## 4.2.2

### Promoción del Turismo

Una vez que la situación se ha estabilizado, atraer visitantes al área es otra manera de “inyectar” capital externo a la comunidad local. Esto es especialmente cierto en áreas donde el consumo local es bajo, lo que previene el crecimiento de las empresas locales. La industria turística no sólo estimula a la propia industria de servicios, sino puede fomentar indirectamente a otros sectores tales como el de artesanías, comida, agricultura, etc.

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Diagnóstico

El primer paso (comprobar si esto ya ha sido hecho de una u otra manera) es trabajar con la comunidad empresarial local para identificar el potencial competitivo de la región (infraestructura, clusters y corredores de crecimiento, por ejemplo). Esto puede ser hecho a través de una Evaluación de Mercado y Necesidades, a través de un análisis FODA o estudios de factibilidad sobre la base de recursos del área.

Los resultados de la investigación deben tratar las fortalezas regionales en términos de ubicación estratégica, oportunidades de negocio disponibles, nichos de productos y mercados, calidad de vida, habilidades y nivel de educación de la fuerza laboral, universidades, institutos educativos y de capacitación, acceso a los encargados de decisiones de política gubernamental, mercados de inversiones y de capital, cultura y tradiciones locales, recursos naturales y atracciones turísticas.

Adicionalmente al análisis general (sección III), el diagnóstico territorial debe enfocarse en la atracción y estímulo de las inversiones.

Usar la **HERRAMIENTA 4.2.1** para una Evaluación de Mercado y Necesidades.

Usar la **HERRAMIENTA 4.2.2** para tener una idea de los elementos de un análisis FODA sobre las posibilidades de Inversión Directa Extranjera.

#### Paso 2: Sensibilizando

Basándose en los resultados del **Paso 1**, las actividades de sensibilización involucrarán principalmente el fomento de la toma de conciencia y aconsejarán a las agencias y autoridades locales sobre las estrategias más adecuadas para estimular y atraer la inversión. Esto puede involucrar:

- ▣ análisis y comunicación de las oportunidades y restricciones de política existentes;
- ▣ consejos sobre la mejora de estrategias de promoción regional en la misma línea que las nuevas metas y prioridades de desarrollo;



Herramienta 4.2.1  
Herramienta 4.2.2



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



- defensa directa a favor de las PyMEs para asegurar que las preocupaciones de la comunidad empresarial local están siendo reflejadas en el proceso de creación de políticas;
- provisión de capacitación (mientras se trabaja) de personas claves (encargados de la toma de decisiones y personal técnico) en el diseño de estrategias de promoción así como en las áreas temáticas priorizadas;
- ayuda al fortalecimiento de las conexiones entre las iniciativas del sector privado y los programas de desarrollo públicos;
- apoyo a la institucionalización de instrumentos de coordinación (mesas redondas, etc.);
- reunión de actores sociales de diferentes regiones para la generación de instituciones "gemelas" formales.

Por otro lado, puede haber ocasiones en la que sea necesario trabajar exclusivamente con actores del sector privado en el creciente acceso al mercado a través de la promoción regional. Esto puede tomar la forma de:

- creación de concesiones mercantiles a través de ferias comerciales, exhibiciones de productos y foros, viajes de marketing y reuniones;
- apoyo en la creación de marcas locales y estrategias locales para productos agrícolas, artesanías, turismo, sitios, etc., para consumo doméstico y para exportación;
- apoyo a grupos de productores locales en la creación de marcos cooperativos de marketing enfocados en los sectores de Promoción de Inversiones, Promoción de Comercio y Exportaciones, Promoción de Turismo, Eventos Principales y Películas;
- facilitación de contactos entre las empresas en las zonas de procesamiento de exportaciones y la pequeña y mediana empresa local.

### Paso 3: Promoviendo un Foro Local/Regional

El involucramiento del sector privado en el diálogo con las entidades gubernamentales da como resultado una creencia más amplia y más firme en los potenciales de desarrollo de la región. Los beneficios de la estrategia serán visibles para los políticos y estos reconocen y se dan cuenta de sus roles específicos en el proceso.

Puede considerarse necesario tener reuniones periódicas sobre cómo mejorar continuamente la estrategia de promoción territorial. **El rol del Foro Local** será el de fomentar una mayor visión del futuro económico de las regiones e incentivar al gobierno, a las agencias y al sector privado a trabajar conjuntamente para realizar esta visión. Esto depende de la participación y consulta durante la planificación e implementación de todas las intervenciones.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                        | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | <b>2. Atrayendo la inversión</b> | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento                  | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación                  | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Herramienta 4.2.3

Como con cualquier tipo de intervención DEL, el éxito dependerá en última instancia, de la demanda, de qué tan apropiado es el instrumento para el medio local y del grado de apropiación por parte de los actores sociales locales de este proceso.

### Paso 4: Diseñando la Estrategia DEL

Armados con esta información recogida durante el **Paso 1**, es posible diseñar un paquete de servicios que se pueda adecuar precisamente a las necesidades locales.

Usar la **HERRAMIENTA 4.2.3** en esta sección para elementos de un Plan de Trabajo que trate sobre la estimulación y atracción de la inversión.

Existen muchas maneras diferentes de estimular la inversión y transmitir importantes mensajes sobre la región y los productos regionales a una audiencia más amplia. Algunas de estas incluyen:

- ☐ Campañas de marketing territorial
- ☐ Inversión Directa Extranjera
- ☐ Exhibiciones comerciales, ferias
- ☐ Viajes de estudio

Diferentes combinaciones de medios de comunicación y herramientas pueden ser usados, dependiendo de la escala y el alcance de la estrategia. Sin embargo estas pueden resultar caras y el método debe ser proporcional a las metas y al presupuesto. La radio, anuncios en los diarios, la internet, generalmente implican un costo y pueden estar fuera del alcance de las empresas más pequeñas y de los presupuestos regionales. Aquí las oportunidades de marketing colectivo pueden estar disponibles en instituciones intermediarias y esto puede requerir consultas con las instituciones en la región. También puede darse la posibilidad de crear cooperativas de productores para este propósito. Algunas veces eventos especiales y promociones, tales como ferias comerciales, exhibiciones y misiones, así como talleres de exportación y seminarios, pueden ser total o parcialmente subsidiados por el gobierno local.

### 4.2.3

### ¿Quién debe hacerlo?

El actor más adecuado para las campañas de marketing territorial es el Foro Local o su forma institucionalizada (es decir, la ADEL). A través del Foro se escucha la "voz" de los actores locales y por ello es capaz de decidir si las oportunidades de inversión contribuyen a los planes de desarrollo concebidos bajo el auspicio de la agencia o son compatibles con la estrategia de desarrollo económico local (es decir la necesidad de trabajos decentes, crecimiento económico, sostenibilidad social y ambiental, etc.)

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



Para el área local es importante que la agencia, como una "armonizadora del desarrollo", desincentive a aquellos inversionistas foráneos que son atraídos sólo por la materia prima o por la mano de obra barata o a aquellos interesados en la explotación irrestricta de territorio virgen, así como aquellos que no generarán valor agregado para la economía local y deterioren el medio natural.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



## Conjunto de Herramientas 4.2 – Estimulando y atrayendo la inversión

### Herramienta 4.2.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades en lo que se refiere a la atracción de inversiones

#### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN CORRIENTE CON RESPECTO A LA INVERSIÓN EXTRANJERA

##### Inversión directa a través de las empresas

- ▶ ¿Qué compañías extranjeras tienen intereses en la economía regional?
- ▶ ¿Son algunos sectores más atractivos para la IDE y por qué? (mano de obra barata, habilidades de la fuerza laboral, infraestructura, subvenciones, incentivos, reducciones impositivas)
- ▶ ¿Cuántos puestos de trabajo dependen de la IDE?
- ▶ ¿Quiénes son lo más y los menos beneficiados?
- ▶ ¿Existen eslabonamientos hacia atrás entre compañías extranjeras y PyMEs locales?
- ▶ ¿A través de qué intermediario/contacto estas invirtieron en el territorio?
  - ▶ Gobiernos Locales
  - ▶ Cámaras locales, asociaciones industriales
  - ▶ Instituciones u organizaciones nacionales

##### Inversión directa a través del turismo

- ▶ ¿Cuál es la importancia del turismo en la economía regional? Describa las conexiones a bienes y servicios locales
- ▶ Describa el tipo de turismo (turismo ciudadano, turismo masivo, agro turismo, turismo de aventura, etc.)?
- ▶ ¿Origen de los turistas (país de origen, edad, etc.)?
- ▶ ¿Qué problemas enfrenta la industria de turismo local (sociales, ambientales, etc.)?

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Teoría

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.2.2 – Elementos para un análisis FODA relacionado con la atracción de inversiones

| ELEMENTOS PARA UN ANÁLISIS FODA RELACIONADO CON LA INVERSIÓN DIRECTA                                    | F | O | D | A |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| ¿Cuáles son los principales problemas relacionados con la presencia de empresas extranjeras y turistas? |   |   |   |   |
| ¿Cuáles son las ventajas de la política de IDE actual?                                                  |   |   |   |   |
| ¿Qué necesidades son cubiertas por las empresas atraídas?                                               |   |   |   |   |
| ¿Cómo puede la presencia de los inversionistas/turistas mejorar el medio socioeconómico del territorio? |   |   |   |   |
| ¿Qué factores locales tienen mayor probabilidad de atraer a más inversionistas/turistas?                |   |   |   |   |
| ¿Cómo podemos establecer nuevas fuentes de ingresos a través del turismo o empresas extranjeras?        |   |   |   |   |

### Herramienta 4.2.3 – Elementos de un Plan de Trabajo relacionado con la atracción de inversiones

| ELEMENTOS DE UN PLAN DE TRABAJO RELACIONADO CON LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES  |  |
|------------------------------------------------------------------------------|--|
| Reuniones locales con inversionistas potenciales                             |  |
| Folletos                                                                     |  |
| Viajes de estudio en el extranjero                                           |  |
| Publicidad a través de una página web local                                  |  |
| Lineamientos de inversión                                                    |  |
| Ferias de turismo y comercio, misiones comerciales                           |  |
| Campañas de marketing diseñadas para ciertos clientes (sectores específicos) |  |
| Otros                                                                        |  |



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



## 4.3

### 4.3.1

## Establecimiento de Redes y de lobbies

### ¿Qué se debe considerar?

Las áreas de post crisis sufren particularmente de la ruptura de redes sociales, políticas y económicas. Como estas redes son vitales para el funcionamiento de la economía local, una de las principales tareas de la ADEL será la formación de redes estratégicas. Es importante mencionar que cualquier actividad de construcción de redes dentro y fuera del territorio tiene que ser coherente con la Estrategia Económica Local y seguir las metas de desarrollo acordadas.

Más adelante examinaremos algunas de las maneras en las que el establecimiento de redes contribuye al proceso de recuperación de largo plazo.

### Establecimiento de Redes para la generación de capital social y la competitividad

Algunos académicos han desestimado el hecho que casi todo el comportamiento económico está contenido en redes sociales. Cuando estas relaciones son sostenidas en el tiempo, conllevan a la confianza y a la reciprocidad. Y a esto nos referimos con capital social. En situaciones de post crisis, el establecimiento de redes puede hacer que las transacciones económicas sean más eficientes al facilitar el intercambio de información valiosa sobre productos y mercados, reduciendo el costo de los contratos y creando un medio en el que haya un mayor grado de auto regulación. Por tanto, crear situaciones para fortalecer al capital social a través del establecimiento de redes juega un papel crítico en la estabilización de la situación y el estímulo a la actividad de mercado.

Considerando que el aislamiento, la falta de información y de contacto con nuevas tendencias y tecnologías son factores que contribuyen a la pobreza, el potencial para establecer relaciones más amplias es crucial para el éxito de las economías locales para una rápida recuperación de la crisis. Las empresas locales pueden beneficiarse de la información de asociaciones potenciales con contratistas de gran escala foráneos, quienes serán capaces de compartir su experiencia y tecnología durante la duración del contrato.

Arreglos cooperativos formalizados, tales como redes de clusters, proveen con un foro para resolver asuntos prácticos tales como la capacitación y la infraestructura y el aprovisionamiento, y la creación de asociaciones público – privadas efectivas. A través del establecimiento de redes de diferentes agencias de desarrollo, los clusters locales de empresas también pueden beneficiarse de un flujo de información mejorado sobre procedimientos de oferta (que generalmente están diseñados para grandes empresas), criterios de selección, los verdaderos costos financieros de los proyectos, los riesgos ocultos y otras cosas.



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



## Establecimiento de redes hacia la construcción de consensos y movilización de recursos alrededor de metas de desarrollo

En situaciones de post crisis muchas agencias de desarrollo nacionales e internacionales, organizaciones y ONGs llegan a escena para desarrollar diferentes tipos de intervenciones, estén estas relacionadas con seguridad alimentaria, provisión de medicinas, construcción de refugios, reestablecimiento de suministro de agua y servicios básicos. Puede darse un conflicto de intereses y diferentes prioridades entre los objetivos de corto plazo frente a objetivos de largo plazo. Al mismo tiempo, las autoridades nacionales no parecen estar al tanto del impacto de los diferentes actores, ya sea directa o indirectamente, en el establecimiento de un medio propicio para el desarrollo económico local.

La falta de estrategias, intercambio de información y la brecha de comprensión técnica entre los encargados de políticas, agencias donantes, sociedad civil y comunidad empresarial local lleva al ineficiente uso de recursos y obstaculiza la elaboración de estrategias de desarrollo económico local a favor de los territorios. Las organizaciones de la sociedad civil, ONGs y el sector privado local contienen una gran reserva de conocimientos sobre qué tipos de intervenciones son las más apropiadas para grupos de edades específicos y en qué condiciones, pero generalmente se les niega la participación en procesos de toma de decisiones.

Se requiere un uso más efectivo de recursos entre los varios actores gubernamentales y no gubernamentales, de agencias donantes, de la sociedad civil y del sector comercial, cuyas actividades tienen un impacto directo o indirecto en el logro de las metas de desarrollo a nivel local. Esto ayuda a evitar la superposición de las agendas y las acciones "en solitario". La comunicación y la sensibilización sobre la necesidad de un enfoque holístico asistencial, puede llevar a estrategias conjuntas más efectivas a través de la transición desde el alivio hacia desarrollo. En términos de movilización de recursos financieros el involucramiento del respaldo de asociados para el desarrollo institucional e internacional es importante para el establecimiento de lobbies a gran escala de **actores de los sectores corporativos y privados y para la atracción de inversiones** (ver capítulo 4.2).

Así el establecimiento de redes es crítico para la creación de marcos para el diálogo e intercambio de experiencias. En países donde el proceso DEL ha sido introducido, el rol del Foro Local/Regional, o de las ADELs, ha sido el de comenzar a "unir los puntos". Debido a su estatus legal, las ADELs han sido capaces de negociar con asociados institucionales y de desarrollo para crear poderosas conexiones a nivel local y fortalecer el contacto con agencias similares en otras regiones y países. La ADEL también juega un rol destacado en las relaciones con intermediarios financieros y/o fondos con el territorio, pero también es un actor principal para la atracción y administración de los fondos provenientes de recursos externos tales como ONGs, Organizaciones Internacionales y otros donantes.



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



### 4.3.2

## ¿Qué se debe hacer?

### Paso 1: Diagnóstico

El foro local/ADEL debe identificar las áreas prioritarias donde el establecimiento de redes puede facilitar la implementación de la estrategia DEL.

El foro local/ADEL debe utilizar así el **Mapa Institucional** para identificar las conexiones y redes existentes a nivel local, nacional, o internacional. En particular, se debe prestar atención a las redes que fueron fuertes antes de las crisis y que pueden volverse el eje de las estrategias de recuperación post crisis.

Estas pueden incluir:

- ☐ Redes en el sector privado.
- ☐ Redes con los socios comerciales en las diferentes regiones o países, sectores, etc.
- ☐ Redes con inversionistas extranjeros.
- ☐ Redes en el sector público/sin fines de lucro.
- ☐ Redes entre instituciones, asociaciones, ONGs locales en el área afectada por la crisis.
- ☐ Redes con instituciones, ministerios, fundaciones nacionales, etc.
- ☐ Redes con donantes, gobiernos, fundaciones internacionales, etc.

Usar la **HERRAMIENTA 4.3.1** para Evaluación de Mercado y Necesidades.

Usar la **HERRAMIENTA 4.3.2** para elementos del análisis FODA.

### Paso 2: Sensibilizando

Los resultados de los ejercicios de Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional deben ser usados para incrementar la toma de conciencia y estimular la discusión de cómo los diferentes actores sociales pueden alcanzar su meta de desarrollo a través de actividades de establecimiento de redes, en qué áreas y en qué niveles de toma de decisiones.

### Paso 3: Promoviendo un Foro Local/Regional

El establecimiento de redes es un asunto que concierne a todos los actores sociales locales. Todos se beneficiarán de una estrategia de establecimiento de redes en todos los niveles. Redes distintas en sectores diferentes no se debilitan sino que se fortalecen entre ellas. El Foro Local ayudará a descubrir las redes existentes y automáticamente fomentará el fortalecimiento y creación de nuevas.



Herramienta 4.3.1  
Herramienta 4.3.2



## Paso 4: Facilitando la Estrategia DEL

El primer paso será el análisis de los datos recolectados previamente durante el **Paso 1**. El Foro Local realizará este ejercicio para decidir cómo las diferentes actividades de establecimiento de redes pueden facilitar la estrategia general DEL.

Dependiendo de los resultados de la Evaluación de Mercado y Necesidades y del análisis FODA, el proceso de establecimiento de redes estratégicas puede abarcar las actividades siguientes:

- ▣ Construir y reconstruir interacciones y relaciones entre los actores sociales locales más importantes. Esta función de las redes es lograda a través de la creación de un Foro Local (ver sección III). El resultado inmediato de esta función será el diálogo social que fomente la interacción social y la construcción de consensos, la disminución de conflictos sociales y políticos, y una amplia asociación público – privada.
- ▣ Establecer un lobby en los ministerios nacionales preocupados por los intereses sociales, económicos y políticos del territorio (es decir el empleo, la economía, las relaciones exteriores, la educación, la salud, etc.) para poder obtener asistencia y fondos para la reconstrucción del territorio.
- ▣ Establecer un lobby de las organizaciones internacionales, ONGs y otros donantes para poder obtener fondos complementarios al programa nacional de ayuda. El Foro actuará como la “voz” oficial y única de los intereses socioeconómicos de los actores sociales locales.
- ▣ Establecer un lobby para la asistencia técnica a nivel nacional e internacional.
- ▣ Actuar con el principal punto de contacto para los donantes potenciales, inversionistas privados y otros socios comerciales.
- ▣ Representar al territorio en conferencias, discusiones, ferias comerciales, etc.
- ▣ Participar en las redes internacionales o regionales ADEL ya establecidas tales como ILS-LEDA<sup>6</sup>, EURADA<sup>7</sup> o DELNET<sup>8</sup>.

Usar la **HERRAMIENTA 3.4.2** en el “Diseñando una Estrategia DEL” para un esbozo del Plan de Trabajo.

Usar la **HERRAMIENTA 4.3.3** como el punto de partida para un Plan de Trabajo relacionado al establecimiento de redes y de lobbies.



Herramienta 3.4.2  
Herramienta 3.4.3

<sup>6</sup> Internacional Liasion Service for Local Economic Development Agencies (Servicio Internacional de Coordinación para Agencias de Desarrollo Económico Local), [www.ilsleda.com](http://www.ilsleda.com)

<sup>7</sup> European Association for Development Agencies (Asociación Europea para las Agencias de Desarrollo), [www.eurada.org](http://www.eurada.org)

<sup>8</sup> DELNET es un Programa del Centro Internacional de Formación de la OIT en apoyo al desarrollo local ([www.itcilo.it/delnet](http://www.itcilo.it/delnet)).

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### 4.3.3



Herramienta 4.3.4

### ¿Quién debe hacerlo?

Se espera que los representantes del Foro Local o ADEL en territorios donde no hay instituciones representativas tomen el liderazgo en el establecimiento de redes y de lobbies.

La ADEL deberá captar todos los contactos y herramientas existentes para llevar a cabo sus funciones.

Usar la **HERRAMIENTA 4.3.4** para acceder a las redes ADEL existentes tales como ILS-ADEL, EURADA y DELNET

Un instrumento adicional que está disponible para el establecimiento de redes ADEL es la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo (AEAD). Esta asociación juega un rol importante en el establecimiento de vínculos con programas de la UE, intercambio de experiencia y oportunidades de mercado entre Agencias de Desarrollo Regional en Europa de Este, Central y del Oeste, redes trasatlánticas y cooperación Norte-Sur.

El ILS-ADEL ha desarrollado un programa gemelo que financia estudios de factibilidad para los proyectos acordados por los dos asociados que deben formar los cimientos de relaciones duraderas. Los beneficios del programa gemelo son múltiples. Primero, está el planeamiento y la implementación de la iniciativa práctica que las dos partes realizarán conjuntamente. Segundo, las agencias de los países industrializados pueden ayudar a asegurar nuevos fondos para proyectos de desarrollo, expandirlos y amplificar su impacto. Este intercambio puede permitir la creación de proyectos conjuntos que pueden calificar para acceder a los fondos asignados a este propósito específico por los países industrializados. Tercero, ambas agencias, que generalmente operan en diferentes territorios, pueden crecer conjuntamente en un proceso de intercambio horizontal, aprendiendo de las mutuas experiencias y capacidades.



## Conjunto de Herramientas 4.3 – Establecimiento de Redes y de lobbies

### Herramienta 4.3.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades relacionadas con el establecimiento de redes y de lobbies

| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN CORRIENTE                                                                                                                                                       |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Identificación de los actores claves e instituciones en las redes locales/regionales                                                                                                     |  |
| Identificación de las instituciones y organizaciones que apoyan financieramente al territorio (entidades y ministerios gubernamentales, organizaciones internacionales, ONGs, etc.)      |  |
| Identificar la oferta de contribuciones financieras privadas: Qué recursos financieros externos (IDE) son invertidos en el territorio por actores privados nacionales e internacionales. |  |
| ¿Cuál es el marco legal y regulatorio para el recibo y manejo de recursos externos de las instituciones y organizaciones locales?                                                        |  |
| Identificación de las instituciones y organizaciones que dan apoyo comercial al territorio (ONGs, organizaciones internacionales, fondos, etc.)                                          |  |
| ¿En cuáles sectores/áreas hay más redes establecidas?                                                                                                                                    |  |
| ¿En cuáles sectores las redes no son de mucha utilidad?                                                                                                                                  |  |
| Análisis de las redes políticas                                                                                                                                                          |  |
| Análisis de las redes institucionales                                                                                                                                                    |  |
| Redes informales                                                                                                                                                                         |  |
| ¿Qué efectos tienen en la economía local?                                                                                                                                                |  |
| Otros                                                                                                                                                                                    |  |

### Herramienta 4.3.2 – Elementos para un análisis FODA relacionado con el establecimiento de redes y de lobbies

| ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS FODA<br>(ESTABLECIMIENTO DE REDES Y ESTABLECIMIENTO DE LOBBIES) | F | O | D | A |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Redes (políticas, comerciales, institucionales, etc.) a nivel local                      |   |   |   |   |
| Redes a nivel nacional                                                                   |   |   |   |   |
| Redes a nivel internacional                                                              |   |   |   |   |
| Uso de redes para incrementar los recursos financieros                                   |   |   |   |   |
| Uso de redes para enfatizar la presencia política                                        |   |   |   |   |
| Uso de redes para fomentar la innovación tecnológica                                     |   |   |   |   |
| Uso de redes para fomentar la capacitación y el intercambio de conocimiento              |   |   |   |   |
| Uso de redes para fomentar el marketing territorial                                      |   |   |   |   |
| Otros                                                                                    |   |   |   |   |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.3.3 – Elementos de un Plan de Trabajo relacionados con el establecimiento de redes y de lobbies

#### ELEMENTOS DE UN PLAN DE TRABAJO CON REFERENCIA AL ESTABLECIMIENTO DE REDES Y AL ESTABLECIMIENTO DE LOBBIES

Construyendo y reconstruyendo la interacción y las relaciones entre los más importantes actores sociales locales

Establecimiento de contactos con ministerios nacionales (es decir de trabajo, economía, relaciones exteriores, educación, salud, etc.) al involucrarlos en el diseño de la estrategia DEL

Establecimiento de contactos con organizaciones internacionales, ONGs para crear sinergias y asociaciones para proyectos

Lobby para asistencia técnica a nivel nacional e internacional

Actuar como el principal punto de contacto en el territorio para donantes potenciales, inversionistas privados y otros socios comerciales

Representar al territorio en conferencias, discusiones, ferias comerciales, etc.

Participar en redes ADEL nacionales o internacionales tales como la ILS-ADEL, EURADA o DELNET

Analizar cómo tener mejor acceso a las fuentes de financiamiento externo/donaciones.

Otros

### Herramienta 4.3.4 – Referencias de Internet<sup>9</sup> sobre Redes DEL-ADEL

#### INSTITUCIÓN

#### REFERENCIAS INTERNET

Programa DEL – Organización Internacional del Trabajo

[www.ilo.org/employment/led](http://www.ilo.org/employment/led)

DELNET

[www.ltcilo.it/delnet](http://www.ltcilo.it/delnet)

ILS-ADEL

[www.ils-leda.com](http://www.ils-leda.com)

EURADA

[www.eurada.org](http://www.eurada.org)

<sup>9</sup> NT: Por el momento, sólo disponibles en el idioma inglés.



## 4.4

### 4.4.1

## Evaluación Ambiental Estratégica (EAE)

### ¿Qué se debe considerar?

Tradicionalmente, las políticas de desarrollo se han enfocado en la provisión de infraestructura física o “tangible”, dándole más atención a las necesidades del mercado en lugar de proveer infraestructura “intangible” que apoya a las economías locales y al impacto de los cambios económicos en el medio social y ecológico.

Los países en desarrollo sufren de problemas ambientales excepcionales, particularmente en áreas urbanas densamente pobladas, debido a niveles de contaminación no regulados, falta de infraestructura apropiada para el tratamiento de desechos y gestión del agua, etc. A nivel general, estos países también son más propensos a los impactos de los desastres naturales debido a sus niveles de pobreza y subdesarrollo.

En países en desarrollo, es clara la necesidad de consideraciones especiales para asuntos ambientales. Sin embargo, a pesar de que la Evaluación de Impacto Ambiental ha sido empleada durante la fase de planeamiento, los proyectos de desarrollo han sido diseñados de acuerdo a criterios económicos, con comprobaciones posteriores de los impactos ambientales.

La mayoría de los resultados de tal enfoque fueron desalentadores debido a las siguientes razones:

- ▣ El procedimiento del EIA es relativamente detallado y requiere de una gran cantidad de datos. La disponibilidad de datos ambientales es muy limitada en los países en desarrollo.
- ▣ El procedimiento del EIA tiende a crear presiones financieras insostenibles. A menudo el procedimiento de evaluación es demasiado costoso comparado con los costos reales del propio proyecto. Por lo tanto, muchas políticas de desarrollo tradicionales optan por la opción de “no evaluación”.
- ▣ El procedimiento del EIA demanda a menudo mucho tiempo y si el proyecto de desarrollo es rechazado, el procedimiento de diseño del proyecto total tiene que comenzar de nuevo desde cero. Esto crea altos costos en términos de tiempo y dinero y consecuentemente es indeseable para muchos encargados de políticas y gente de negocios.

En el caso de situaciones de crisis, en el pasado la falta de preocupación por los asuntos ambientales en las estrategias de recuperación estaba relacionada en la gran mayoría de casos con la necesidad de satisfacer las necesidades sociales y económicas de corto plazo y del tiempo necesario para considerar todas las complejidades involucradas en la protección ambiental.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



El enfoque DEL ofrece la oportunidad de crear una estructura de formas de recuperación económica sensibles con el medio ambiente. Por ejemplo, el enfoque favorece a las actividades lucrativas que todavía pueden ser generadas a través del agro-turismo, producción biológica a través de cooperativas, etc.

Con este fin, el enfoque DEL introduce el concepto de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) y se dirige a:

- Facilitar la recolección de datos ambientales que van a ser utilizados en el diseño del proyecto.
- La integración de preocupaciones ambientales a lo largo de la estrategia DEL y a nivel de **Política** así como para **Programas** o **Proyectos** de desarrollo individuales (o PPP)
- Fomentar el establecimiento de mecanismos institucionalizados para monitorear la gestión ambiental como condición de un "buen gobierno".
- Proporcionar apoyo y actuar como intermediarios de organizaciones ambientales, para alentar así una administración ambiental sostenible a nivel local a través del diálogo con la administración local.
- Facilitar la adopción e implementación de lineamientos ambientales para compañías tanto públicas como privadas, a través de gobiernos regionales y locales.
- Asegurar la inclusión de un componente ambiental en los sistemas de información y supervisión de los gobiernos locales para el planeamiento de proyectos de inversión estratégicos.

### 4.4.2

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Diagnóstico

Esto involucra la recolección y el análisis de datos ambientales básicos, los cuales darán una visión general de los asuntos ambientales más urgentes y alimentarán el diseño e implementación de las actividades DEL. Se debe consultar a grupos y asociaciones ambientales locales ya que éstas suelen poseer una gran cantidad de datos ambientales.

Usar la **HERRAMIENTA 4.4.1** para una Evaluación de Mercado y Necesidades.

Usar la **HERRAMIENTA 4.4.2** para elementos de un análisis FODA con respecto al medio natural.



Herramienta 4.4.1  
Herramienta 4.4.2



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

**4. Evaluación ambiental**

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



## Paso 2: Sensibilizando

En esta fase los actores sociales locales deben tomar conciencia de la importancia de la protección del entorno natural para un enfoque DEL sostenible. Los actores económicos deben ser informados sobre el hecho de que el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental no se contradicen, sino se complementan.

- ▣ Organizar cursos de capacitación ambientales.
- ▣ Involucrar a actores económicos y políticos en el debate ambiental.

## Paso 3: Promoviendo un Foro Local/Regional

Los grupos ambientales deben ser incluidos en el Foro Local/Regional. Más importante aún, ellos deben participar en el foro local para contribuir con su conocimiento, preocupaciones y experiencia técnica con respecto a esta temática.

## Paso 4: Diseñando la estrategia DEL

Usar la **HERRAMIENTA 4.4.3** para elementos de un Plan de Trabajo relacionado a La Evaluación Estratégica Ambiental.

Parte de este Plan de Trabajo debe incluir un incremento en la toma de conciencia y actividades de capacitación.

Usar la **HERRAMIENTA 4.4.4** para un ejemplo del DEL y el ambiente.

El procedimiento EAE debe seguir una serie de pasos a nivel de políticas, programas y proyectos:

- ▣ Decidir si es que el proyecto necesita una EAE;
- ▣ Describir los objetivos del proyecto e identificar las alternativas al mismo, que logren la estrategia/objetivos.
- ▣ Identificar los impactos clave y sus límites. Por lo tanto será necesario establecer indicadores y objetivos e identificar las áreas problemáticas.
- ▣ Predecir los impactos y comparar las alternativas.
- ▣ Proponer un programa de monitoreo.
- ▣ Revisar el reporte EAE y tomar una decisión formal.
- ▣ Monitorear y evaluar los impactos.



Herramienta 4.4.3



Herramienta 4.4.4

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



### 4.4.3

### ¿Quién debe hacerlo?

Las consecuencias ambientales de los proyectos de desarrollo local generalmente no son percibidos por los líderes locales y por la población. Gradualmente, la ADEL puede promover esta toma de conciencia y ayudar a las autoridades y a la población local a reconocer y prevenir estos peligros, no sólo en la esfera ambiental sino también en la social y la económica. Es particularmente importante coordinar con las instituciones públicas y privadas, tanto con las organizaciones gubernamentales y privadas a nivel local, así como el sector privado. La ADEL puede preparar, organizar y promover acciones conjuntas.

Los asociados clave de la ADEL en el proceso de armonización de iniciativas económicas locales alineados con mejoras ambientales, deben ser las siguientes:

- ▣ Las autoridades y líderes municipales, distritales y provinciales.
- ▣ Los servicios públicos locales.
- ▣ Los actores locales.
- ▣ Las municipalidades y otros.



## Conjunto de Herramientas 4.4 – Evaluación Ambiental Estratégica (EAE)

### Herramienta 4.4.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades relacionada con la EAE

| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN AMBIENTAL CORRIENTE EN EL TERRITORIO                      |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Análisis de la sensibilidad ambiental                                              |  |
| Existencia de organizaciones ambientales en el territorio                          |  |
| Existencia de cursos de capacitación/sensibilización ambientales                   |  |
| Existencia de proyectos/iniciativas que tratan problemas y asuntos ambientales     |  |
| Sensibilidad ambiental de los actores locales                                      |  |
| Nivel de participación del debate ambiental por todos los actores sociales locales |  |
| Niveles de contaminación                                                           |  |
| ▶ Aire                                                                             |  |
| ▶ Agua                                                                             |  |
| ▶ Tierra                                                                           |  |
| ▶ Ruido                                                                            |  |
| ▶ Etc.                                                                             |  |
| Fuente de problemas ambientales                                                    |  |
| ▶ Agricultura                                                                      |  |
| ▶ Industria                                                                        |  |
| ▶ Turismo                                                                          |  |
| ▶ Hogares                                                                          |  |
| ▶ Conflicto                                                                        |  |
| ▶ Etc.                                                                             |  |
| Existencia de recursos naturales particulares tales como:                          |  |
| ▶ Parques naturales                                                                |  |
| ▶ Lagos                                                                            |  |
| ▶ Ríos                                                                             |  |
| ▶ Bosques                                                                          |  |
| ▶ Etc.                                                                             |  |
| ¿Qué efectos tienen en la economía local?                                          |  |
| ¿En cuál sector socioeconómico el ambiente juega un rol fundamental?               |  |
| ¿Quiénes son los actores e instituciones claves a nivel local/regional?            |  |
| Otros                                                                              |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.4.2 – Elementos para un análisis FODA relacionado con la EAE

| ELEMENTOS PARA UN ANÁLISIS FODA (EAE)       | F | O | D | A |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|
| Ambiente y políticas de desarrollo actuales |   |   |   |   |
| Ambiente y medio institucional              |   |   |   |   |
| Ambiente y agricultura                      |   |   |   |   |
| Ambiente y turismo                          |   |   |   |   |
| Ambiente e innovación tecnológica           |   |   |   |   |
| Ambiente y capacitación                     |   |   |   |   |
| Ambiente y salud                            |   |   |   |   |
| Otros                                       |   |   |   |   |

### Herramienta 4.4.3 – Elementos para un Plan de Trabajo relacionado con la EAE

| ELEMENTOS PARA UN PLAN DE TRABAJO RELACIONADO CON LA EAE                                                                                                                                                                     |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Promoción de una política de protección ambiental en armonía con los requisitos del desarrollo económico sostenible                                                                                                          |  |
| Promoción del establecimiento de grupos para la preservación del ambiente                                                                                                                                                    |  |
| Integrar el enfoque ambiental al escribir estudios de factibilidad                                                                                                                                                           |  |
| Promoción de proyectos relacionados con la reconstrucción y rehabilitación de áreas destrozadas por la guerra (recogida de minas de tierra, limpieza de daños de guerra en las casas, infraestructura física, paisaje, etc.) |  |
| Promoción de proyectos empresariales con impactos positivos directos en la recuperación del ambiente                                                                                                                         |  |
| Promoción de la difusión y aplicación de técnicas de conservación del suelo                                                                                                                                                  |  |
| Promoción del uso de energía alternativa                                                                                                                                                                                     |  |
| Promoción de programas de reforestación                                                                                                                                                                                      |  |
| Organizar y promover acciones conjuntas con instituciones públicas y privadas                                                                                                                                                |  |
| Otros                                                                                                                                                                                                                        |  |



## Herramienta 4.4.4 – DEL y Medio Ambiente: El ejemplo del la ADEL Morazán, El Salvador

### I. INTRODUCCIÓN

La Provincia de Morazán en la región este de El Salvador históricamente ha estado al margen del proceso de desarrollo nacional. Doce años de conflicto han servido para ampliar esta brecha aún más y ha afectado particularmente a las zonas rurales de la provincia.

Uno de los factores determinantes ha sido la estructura de propiedad de las tierras. La mayoría de tierra está dividida en pequeñas parcelas. Sin embargo, la mayoría de éstas tienen capacidad productiva limitada. Altos niveles de analfabetismo, problemas de salud, vivienda y deterioro ecológico exacerban aun más este desbalance.

Como resultado de este conflicto, muchas comunidades estuvieron forzadas a abandonar sus hogares y reubicarse en asentamientos humanos precarios en la periferia de las capitales provinciales/ciudades principales y otras ciudades de la región. En 1985, la región del este representaba un 55% de las personas desplazadas por la guerra, aunque sólo un 20% de la población del país.

El conflicto armado en Morazán ha continuado con mayor intensidad, profundizando los problemas socioeconómicos existentes. El tejido social se está desintegrando, los principales sectores económicos han perdido su valor de producción, la infraestructura económica es obsoleta, el valor de la producción agrícola está a la baja y las redes de seguridad social son de baja calidad y de cobertura limitada.

El conflicto ha creado grupos de viudas, discapacitados, y huérfanos llevando al crecimiento de hogares con jefas de familia, siendo la matriarca la principal proveedora. El 40,5% de las mujeres son jefas de hogar y el 80% de las mujeres en las áreas rurales de la provincia contribuyen a la producción agrícola a escala comercial.

La actividad económica de la provincia está basada en la ganadería y en la agricultura tradicional. Sus principales actividades han sido sembrar granos básicos, nopal (agave, fourcroydes) usando la selva, sembrando café, y la cría de animales (vacas, cerdos, pollos).

La producción del hogar es generalmente para el autoconsumo. Sin embargo, cualquier excedente es vendido a través de intermediarios en los principales mercados de la provincia: Osicala, San Francisco Gotera y Corinto, y fuera de la provincia en las ciudades de San Miguel y Santa Rosa de Lima.

Las remesas de dinero son otra gran influencia para la economía provincial. De los 800 millones de dólares que

ingresan al país anualmente, se estima que 4.5 están destinados a Morazán, cuya intención es la adquisición de bienes y servicios y no para proyectos de inversión.

En general, el descenso económico en la provincia es sentido más profundamente en la ausencia de sectores agroindustriales que no generan puestos de trabajo permanentes y capital, y causan la migración de la población económicamente activa hacia otras regiones o países. También hay una falta de diversificación productiva, una ausencia de instituciones que puedan promover el desarrollo, y una falta de acceso a los mecanismos crediticios y a los servicios de asistencia técnica.

La inversión pública y privada no es significativa, dado que sólo el 4% del presupuesto nacional le es otorgado a los costos provinciales del sector público.

Sin embargo, hay potencial para incrementar el stock de capital humano y recursos materiales. Esto puede tomar la forma de una organización productiva cooperativa y comunal, nuevas maneras de participación civil, y niveles avanzados de conciencia a favor del cambio socioeconómico o desarrollo de algunos de los recursos disponibles.

Estas iniciativas han sido alentadas por organizaciones no gubernamentales (ONGs) cuyas actividades conjuntas con otras organizaciones de autoayuda han logrado gran relevancia en la región este y particularmente en Morazán.

Las ONGs han jugado un rol crítico en el apoyo de la cooperación al interior y entre distintos grupos poblacionales. Esto le ha dado un espacio a los beneficiarios para determinar sus propias metas, desarrollar su propio enfoque, y tomar sus propias decisiones.

En la administración de los recursos financieros externos, las ONGs se han vuelto las receptoras de requerimientos de servicios técnicos, apoyo material para necesidades concretas y apoyo para el desarrollo organizacional de las instituciones.

La doble capacidad de las ONGs de responder a las demandas de la población organizada y de fomentar los procesos organizacionales en aquellas poblaciones en las que éstos no operan, es una de sus características más importantes.

El Acuerdo de Chapultepec marca una nueva fase en el desarrollo del país. Sin embargo, la provincia puede

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



encontrarse en una situación de inestabilidad socioeconómica debido a:

- Ausencia de planes de desarrollo municipales.
- Presencia limitada de los ministerios en las zonas de conflicto.
- Situación legal de las tierras
- Deterioro de la infraestructura básica.

En el plan económico no hay un mecanismo organizacional que permite que los esfuerzos productivos sean guiados, particularmente hacia el fomento de los proyectos productivos auto sostenibles, capaces de generar excedentes.

La provincia de Morazán debe asegurar la integración socioeconómica con el resto de la provincia del este, dado que la mayoría de la población son campesinos empobrecidos. Esta situación no ayuda a alcanzar el desarrollo interno de la región.

El desarrollo de la provincia de Morazán debe ser expresado en un plan que conecte las ideas centrales de desarrollo provincial al resto de la región. Además, debe facilitar la coordinación e integración de otros esfuerzos y programas de la región que contribuirán a la generación de capacidades de planeamiento, gestión y ejecución de proyectos regionales.

Teniendo en cuenta la situación de la provincia, la Agencia de Desarrollo Económico Local para la provincia de Morazán ha creado una herramienta para apoyar la revitalización de los mercados locales y la valorización de recursos locales como un estímulo para el crecimiento endógeno.

## II. NATURALEZA

La Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL – Morazán) es un instrumento de desarrollo compuesto por los representantes de las diferentes organizaciones económico-productivas de la provincia. Es una entidad política sin fines de lucro. Su propósito es contribuir al desarrollo económico dentro de un marco sociocultural y ecológico. Está basado en procesos participativos y democráticos y su personería jurídica es la de una Fundación.

## III. PARTICIPANTES EN LA ETAPA PREPARATORIA

La Agencia está compuesta por representantes de las siguientes instituciones, organizaciones, empresas privadas y entidades gubernamentales y no gubernamentales:

### Instituciones gubernamentales:

- Ministerio de Agricultura y Ganado
- Centro Nacional de Tecnología Agrícola CEGA Morazán
- Oficina de Planeamiento Agrícola Regional
- Ministerio del Interior
- Ministerio de Planeamiento
- Gobiernos locales (gobiernos y alcaldías provinciales)

### Organizaciones No-gubernamentales:

- Junta de Desarrollo de comunidades de El Salvador (PADECOES)
- Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y Desarrollo (REDES)
- Fundación para el Auto-Manejo y la Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños (FASTRAS)
- Segunda Fundación (FSM)

### Sociedades:

- Junta de Desarrollo de las Comunidades de Morazán y San Miguel (PADECOMS)
- Asociación de Mujeres Salvadoreñas (AMS)
- Movimiento Comunal de Mujeres (MCM)
- Asociación para el Desarrollo y la Cooperación del Este Salvadoreño (ADECOSAL)
- Comunidad Segunda (CSM)
- Coordinación para el Desarrollo de la Unión y de Morazán del Sur (CODELUM)
- Consejo de las Comunidades para el Desarrollo de Cacahuatique (CODECA)

### Empresas privadas:

- Cooperativa de Ahorro, Crédito, Producción y Servicios Agrícolas de Responsabilidad Limitada (CAPCYSA DE R.L.)
- COAGRO
- Asociación Cooperativa de la Reforma Agrícola de San Carlos de Responsabilidad Limitada
- PROESA

### Organización de Apoyo (Cooperación Internacional):

- Cooperación Canadiense
- Comunidad Europea
- Programa de Desarrollo para las personas Desplazadas, Refugiadas, y Repatriadas de América Central (PRODERE)
- Otros



## IV. OBJETIVOS

### GENERAL

Alentar el desarrollo humano dentro de un marco de estabilidad social

### ESPECIFICOS

Fomentar la revitalización y modernización de la economía de la provincia, tomando en cuenta las siguientes políticas:

- Diversificación de la conservación agrícola de los recursos naturales y del ambiente y su uso racional.
- Estímulo de los agro negocios.
- Fomento a la industria.
- Fortalecimiento de fuentes de financiamiento alternativas.
- Fortalecimiento institucional de los agentes productivos.
- Fomento de la competencia y producción efectiva.
- Creación y fortalecimiento de los instrumentos de marketing.
- Aplicación de las técnicas apropiadas en los diferentes proyectos.

Fortalecimiento del desarrollo social de las comunidades y fomento a las empresas con responsabilidad social para promover:

- Invertir parte de sus utilidades para el beneficio social de las comunidades
- Ahorro de los empleados.
- Inversión de los empleados en activos de la empresa, para motivar iniciativas económicas que incrementarán la capacidad de consumo para mejorar la calidad de vida en las comunidades.
- Integrar a los grupos excluidos del proceso de desarrollo, especialmente las mujeres, a través de su participación organizada en el planeamiento local.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación que permitan la participación del Estado, ONGs y las empresas de las provincias.
- Fomentar la idea de que a través de la cooperación, el Estado, las ONGs y las empresas serán provistos los servicios complementarios para el desarrollo.
- Fomentar la participación de los ciudadanos con fines productivos.
- Facilitar a través de acciones promovidas por la ADEL las condiciones para la participación de las mujeres en todas las etapas..
- Fomentar y fortalecer las organizaciones de productores locales.

- Construir e institucionalizar el planeamiento de corto, mediano y largo plazo con la participación de los agentes de producción de la provincia.
- Administrar, negociar y canalizar los recursos financieros y técnicos que sean requeridos para la implementación de los proyectos bajo el control de organizaciones nacionales e internacionales.
- Fomentar la creación y el desarrollo de agencias productivas comunales, de consumo y de marketing que contribuirán al desarrollo económico de las comunidades.

## V. RESULTADOS

En asamblea y operación, la ADEL Morazán, de acuerdo con los objetivos planeados, para julio de 1993:

- La legalización de la ADEL y sus organizaciones participantes instaladas y equipadas apropiadamente.
- Contar con un Plan Maestro.
- Personal necesario y acuerdos de contrato para las necesidades organizacionales.

Establecimiento logrado de un sistema de información actualizado e integral que contenga:

- Información técnica, financiera, nacional, regional y provincial.
- Potencial provincial.
- Directorio de la oferta y la demanda de los productos y servicios.
- Banco de proyectos productivos.
- Directorio de empresas consultoras y de agencias de consultoría y asistencia técnica.
- Directorio de los productos importados y exportados.
- Directorio de las organizaciones financieras y de respaldo.
- Biblioteca técnica.

Impacto socioeconómico logrado a través de la implementación de tres proyectos económicamente rentables:

- Fortalecimiento de los sistemas financieros alternativos locales.
- Establecimiento de un sistema de marketing y de una oficina de difusión.
- Un proyecto ganadero productivo.

Mecanismos de cooperación consolidados entre las diferentes instituciones públicas y privadas.

Sostenibilidad económica consolidada.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



Apoyo en el financiamiento para continuar su operación y para el establecimiento de los mecanismos apropiados para el financiamiento de nuevos proyectos.

Incentivos para el desarrollo de los agentes productivos (asociaciones de productores, mercados comerciales) estimulados y provistos.

Puestos de trabajo generados e ingresos resultantes de la implementación de proyectos.

Logro de la reconstrucción de la infraestructura productiva y los servicios a través de la administración gubernamental.

Apoyo a la formulación de un plan integral de desarrollo acordado y apoyado por todos los actores provinciales.

Participación de las mujeres en los proyectos productivos consolidada.

Fomento de la creación y el desarrollo de agencias comunales productivas, de consumo y marketing que contribuirán al desarrollo económico de las comunidades.

## VI. ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIA GENERAL

Mantener coordinación estricta con el comité técnico interinstitucional, con el fin de elaborar planes y proyectos concretos dentro del marco del desarrollo integral de la provincia.

#### *Estrategia de Corto Plazo* (Periodo Inicial)

- Legalizar y fortalecer la organización y la capacidad administrativa técnica de los agentes económicos y sociales presentados por la ADEL.
- Promover la participación de instituciones gubernamentales, ONGs, y empresas privadas, en la recuperación de infraestructura crítica dañada por la guerra, restauración de servicios públicos, técnicos y financieros, apoyo a los proyectos económicos, socioculturales y ecológicos ejecutados por la organización socioproductiva, en beneficio de las comunidades provinciales.
- Para asegurar el apoyo financiero técnico por un periodo mínimo de 36 meses, a través de un acuerdo entre PRODERE y ADEL Morazán, que garantizará la continuación de los programas PRODERE o sus sustitutos que serán canalizados a través de la ADEL.
- Para diseñar mecanismos administrativos de los recursos técnicos y financieros a nivel local, nacional e internacional.
- Fomentar cooperaciones institucionales duraderas a nivel local, nacional, e internacional.

- Fomentar los proyectos productivos de impacto económico, sociocultural y ecológico, alentando el apoyo a los mecanismos existentes de producción, creación y marketing, fortaleciendo los sistemas financieros alternativos y las empresas ya existentes, y alentando la creación de nuevas empresas.

#### *Estrategia de Mediano Plazo* (Consolidación y Desarrollo)

- La ADEL desarrollará una estrategia técnico-financiera que sea auto sostenible.
- Otorgar continuidad a la coordinación interinstitucional y a la cooperación entre los participantes.
- Desarrollar y apoyar la diversificación agrícola y una sustitución escalonada de los cultivos tradicionales.
- Apoyo a las nuevas áreas económicas de servicio, industriales y a las empresas de agro negocios industriales.
- Consolidar la organización y la capacidad técnico administrativa de los agentes socioeconómicos para lograr la auto sostenibilidad
- Estimular el apoyo para la expansión y construcción de infraestructura hacia el desarrollo de actividades y/o servicios productivos y económicos.
- Contribuir al diseño de y a los acuerdos con el plan de desarrollo de la provincia de Morazán.
- Consolidar y expandir la participación de las mujeres en las iniciativas y proyectos productivos.

## VII. ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN

### NIVELES DE DECISIÓN Y OPERACIÓN

Niveles de toma de decisiones y establecimiento de políticas para estrategias fundamentales:

- Asamblea General
- Junta Directiva (ver estatutos)
- Operativos técnicos

#### *Gerente*

Responsable de la coordinación integral de la gerencia técnica y administrativa de la Agencia. Guía las funciones y tareas de las diferentes unidades. Reporta a la Junta directiva. Encabeza el Comité Técnico.

#### *Comité Técnico*

De carácter interno; apoya al gerente en la formulación, ejecución y monitoreo de actividades y planes específicos. Garantiza la conexión de las diferentes unidades técnicas. Será compuesto de representantes de cada unidad y se reunirán regularmente y cuando el Director Ejecutivo lo considere pertinente. No tiene línea de mando.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

## Proceso

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Unidades Técnico-Operativas

Ellos constituirán el eje sustantivo de la ADEL. Se proponen cuatro unidades básicas interconectadas, que cubren el inicio, y todas las funciones y responsabilidades de la ADEL.

- *Unidad de Asistencia Financiera:* canaliza los recursos para el desarrollo (pre-inversión, ensamble, realización) de las empresas y supervisa su solicitud. Auspicia o promueve los mecanismos de apoyo financiero a los proyectos y básicamente guía su solicitud a través de la mediación.
- *Unidad de Planeamiento, Pre-Inversión y Evaluación de Proyectos:* tiene la responsabilidad de identificar las oportunidades de inversión y priorizarlas. Apoya los estudios que las hacen viables (rentables) y promueve su implementación. Estas funciones serán realizadas dentro del marco del programa o plan de negocios, que será un componente estratégico del Plan Integral de Desarrollo Provincial.
- *Unidad de Apoyo Técnico y Capacitación:* responsable de fomentar y desarrollar nuevos negocios o ponerlos en funcionamiento a través de consejos y/o capacitación gerencial o técnico-vocacional. Desarrollará acciones en aspectos administrativos, financieros, legales, de marketing, organizacionales y técnicos.

- *Unidades de Informática:* como un instrumento de apoyo a la identificación, promoción y préstamo para proyectos. Operará un sistema de base de datos de archivos físicos de: oportunidades de inversión, fuentes de financiamiento, tecnologías y entidades que proporcionarán capacitación y asistencia técnica; dinámica de mercados (precios, oferta de materiales, regulaciones impositivas, etc.).

### Departamento Administrativo

Apoya el manejo y la gestión de la Agencia; particularmente en la gestión y control interno de los recursos humanos, patrimoniales, y documentarios. Opera los sistemas contables y presupuestales. Produce reportes financieros para la administración y toma de decisiones interna. Propone y administra los fondos para el sostenimiento (gestión) interno de la ADEL (donaciones, cooperación externa, acciones, pago de servicios).

### Asesoría Legal

Asistencia eventual de acuerdo a las necesidades administrativas de la ADEL en términos de sus relaciones institucionales, procedimientos con la supraestructura gubernamental, acuerdos y contratos. Por su nivel y tipo de temas constituye una unidad de apoyo tanto para el Gerente como para la Junta Directiva. No tiene capacidad consultora.



## 4.5

### 4.5.1

## Planeamiento Estratégico

### ¿Qué se debe considerar?

El planeamiento para el desarrollo económico local no puede ser reducido a la construcción de caminos y puentes, a la asignación de espacios para industrias, a la provisión de servicios de apoyo al empresariado y otras facilidades. En cambio, debe ser la expresión de un concepto más amplio de desarrollo económico, definido por los intereses de los actores sociales locales dentro de una visión de largo plazo para el territorio. Lo que esto requiere en la práctica es la consideración de cómo el apoyo empresarial, la inversión, el ambiente, la promoción regional, el planeamiento, la creación de empleo, los créditos, la integración de grupos especiales, la agricultura, el turismo y la capacitación confluyen y si es que todo ello tiene un impacto en un camino ambiental y socialmente sostenible para el territorio en cuestión.

La inmediatez de la necesidad de responder a una situación de crisis significa que tales conexiones no han sido establecidas y que las políticas que pueden haber contribuido a la creación de la crisis pueden repetirse. Por ejemplo, la calidad del planeamiento de la infraestructura previa puede haber contribuido a la degradación ambiental, que a su vez puede frenar los proyectos de recuperación. Se deberían hacer preguntas sobre qué tan apropiado es reconstruir la infraestructura con las mismas características o incluso en la ubicación original.

También puede ser un momento oportuno para pensar sobre la apertura de conexiones a nuevas ubicaciones de mercado y nuevos lugares para la producción, lo que a su vez puede ayudar a mejorar la provisión de insumos y materia prima.

El planeamiento estratégico significa hacerse varias preguntas importantes:

- ▣ ¿Son estos sistemas compatibles con aquellos para el análisis y la participación?
- ▣ ¿Cómo estrategias locales, regionales y nacionales se relacionan entre sí, y cómo las estrategias existentes se conectan con los sistemas de planeamiento y toma de decisiones?
- ▣ ¿Está claro dónde yacen las responsabilidades para construir sobre estrategias existentes y sus actividades, para formular nuevas estrategias cuando esto sea relevante, para implementarlas, y para monitorearlas?
- ▣ ¿Existen sistemas para definir prioridades en términos ambientales, económicos y sociales para mantener el número de metas estratégicas manejables (en cualquier momento particular)?
- ▣ ¿Tienen las instituciones involucradas suficientes derechos, recursos, y relaciones efectivas para hacerse cargo de esto?



## 4.5.2



Herramienta 4.5.1

- ¿Existe una identificación y participación continua de los actores sociales involucrados – incluyendo al gobierno, la sociedad civil y los agentes del mercado en diferentes niveles, y los representantes de los intereses ambientales globales – en estrategias de preparación, planeamiento, implementación, supervisión y revisión?
- ¿Internalizan los marcos fiscales y regulatorios los costos sociales y ambientales para poder corregir las fallas de mercado y abrir las puertas a la inversión de mejor práctica? ¿Son estos marcos eficientemente supervisados e impuestos por el gobierno o entidades privadas cuando es apropiado?

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Diagnóstico

Una iniciativa de planeamiento estratégico debe comenzar al mismo tiempo que el Diagnóstico Territorial. Adicionalmente al Diagnóstico General (ver sección III), el primer paso consiste en la recolección de información y la creación de mapas. Ver la **HERRAMIENTA 4.5.1** para algunos elementos para llevar a cabo una Evaluación de Mercado y Necesidades con referencia al Planeamiento Estratégico.

#### Paso 2: Sensibilizando

Para poder obtener los mapas mencionados anteriormente, será necesario realizar encuestas y organizar talleres con los principales actores sociales locales. Esto puede ser hecho al mismo tiempo que el proceso de mapeo institucional. Los grupos de trabajo conjuntamente:

- Analizarán los mapas producidos.
- Crearán un “perfil de planeamiento”.

#### Paso 3: Promoviendo un Foro Local

El perfil de planeamiento creado en el paso anterior es presentado al Foro Local. Sin embargo, será necesario considerar todos los demás resultados del Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional. El proceso de planeamiento necesita insumos de diferentes sectores en la economía local y por lo tanto deberá involucrar a todos los actores sociales locales (es decir empresarios, actores sociales públicos, grupos ambientalistas)

#### Paso 4: Diseñando la estrategia DEL

El planeamiento debe ser estratégico. En otras palabras, se debe limitar meramente a asignar espacios a las industrias, los caminos, las facilidades deportivas, etc., pero debe ser la expresión de un concepto más amplio de desarrollo económico. Así la estrategia de planeamiento debe estar alineada

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | <b>5. Planeamiento</b>    | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Herramienta 4.5.2

con las prioridades sociales, económicas y políticas identificadas en el análisis FODA. Ver la **HERRAMIENTA 4.5.2** para algunos elementos de un análisis FODA que se refieren al planeamiento estratégico.

Una vez que existe un amplio consenso sobre la visión DEL (largo plazo), los objetivos (mediano plazo) y las prioridades (corto plazo), los actores sociales locales deberán:

- ☐ Estar de acuerdo en la necesidad de una estrategia de planeamiento.
- ☐ Estar de acuerdo en las prioridades dentro de ésta.
- ☐ Estar de acuerdo en el diseño del plan de inversión.

### Paso 5: Coordinando/creando estructuras de implementación

La creación de empleos es un tema importante al tomar decisiones sobre la implementación de un plan de inversiones. En esta ocasión, el Foro debe decidir:

- ☐ ¿Hará la comunidad todo el trabajo?
- ☐ ¿Se contratará a una organización externa para realizar todo el trabajo?
- ☐ ¿Será una sociedad mixta?
- ☐ ¿Qué PyMEs locales serán apropiadas para la reconstrucción de las redes de infraestructura local?



Herramienta 4.5.3

Para elementos de un Plan de Trabajo con referencia al planeamiento estratégico ver la **HERRAMIENTA 4.5.3**. Una vez que los contratistas para la implementación de la iniciativa de inversión territorial han sido encontrados será necesario escoger el tipo de contrato adecuado entre la ADEL y las empresas que desarrollarán el trabajo. En términos generales podemos hablar de tres tipos de contratos:

- ☐ Contratos comunales entre el gobierno local (o ADEL) y un proveedor de servicios con oficinas en el territorio. El trabajo es ejecutado enteramente por la comunidad.
- ☐ Un contrato mixto entre la ADEL y un proveedor externo de servicios (público o privado). En este caso, el trabajo es ejecutado conjuntamente.
- ☐ Un contrato mixto entre la ADEL y un proveedor externo de servicios (público o privado). En este caso, el trabajo es ejecutado por el proveedor externo de servicios.



Herramienta 4.5.4



Bibliografía

Usar la **HERRAMIENTA 4.5.4** para un ejemplo de planeamiento exitoso. Para una guía más detallada y práctica sobre planeamiento territorial ver Van der Goes and Mastwijk (2001) y otro material de planeamiento en la

### BIBLIOGRAFÍA.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### 4.5.3

### ¿Quién debe hacerlo?

La ADEL debe llevar a cabo el diseño y la coordinación de la iniciativa del planeamiento territorial del Foro Local. Al hacer esto, los actores sociales locales tendrán la oportunidad de considerar otros objetivos y prioridades del proceso DEL y de adecuarlos a las necesidades de planeamiento.

En la medida de lo posible, la iniciativa de planeamiento debe ser implementada por empresas locales para poder estimular la economía local. De otra manera, debe considerarse la asociación con organizaciones foráneas.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



## Conjunto de Herramientas 4.5 – Planeamiento Estratégico

### Herramienta 4.5.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades relacionadas con el Planeamiento Estratégico

#### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO AL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Identificar la legislación local y nacional con respecto a los proyectos de infraestructura

Identificar las autoridades locales y nacionales responsables de iniciativas de planeamiento

Identificar organizaciones responsables de asuntos de planificación (ONGs, arquitectos, instituciones de investigación, etc.)

Crear un mapa de tenencia de tierras que combine la tenencia con la densidad poblacional

Un mapa de uso del espacio, que muestre el principal uso del espacio tal como:

► Comercio

► Industria

► Agricultura

► Transporte (calles, rieles, mar, río, etc.)

► Asentamientos

► Áreas vacantes

► Otros

¿Qué efectos tienen en la economía local?

Otros

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

## Proceso

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.5.2 – Elementos para un análisis FODA relacionado con el Planeamiento Estratégico

| ELEMENTOS PARA UN ANÁLISIS FODA (PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO)                                                       | F | O | D | A |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Iniciativas territoriales pasadas/actuales                                                                       |   |   |   |   |
| Diagnóstico inicial                                                                                              |   |   |   |   |
| Involucramiento de actores sociales locales en el diseño de la estrategia                                        |   |   |   |   |
| Consideración/Integración de otros asuntos del desarrollo (creación de empleos, PyMEs, ambiente, finanzas, etc.) |   |   |   |   |
| Calidad de las instituciones responsables de los asuntos de planeamiento                                         |   |   |   |   |
| Cooperación entre las instituciones responsables de asuntos de planeamiento                                      |   |   |   |   |
| Recursos financieros para las infraestructuras                                                                   |   |   |   |   |
| Responsabilidad local/regional (autonomía) del planeamiento                                                      |   |   |   |   |
| Otros                                                                                                            |   |   |   |   |

### Herramienta 4.5.3 –Elementos para un Plan de Trabajo relacionado con el Planeamiento Estratégico

| ELEMENTOS PARA UN PLAN DE TRABAJO CON REFERENCIA AL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO                                                                                                  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Lobby a las autoridades nacionales para una mejor consideración de las preocupaciones locales en lo que respecta al diseño y la implementación de iniciativas de planeamiento |  |
| Considerar programas de inversiones intensivos en mano de obra para proyectos pequeños                                                                                        |  |
| Diseñar e implementar programas de capacitación para PyMEs en el sector construcción                                                                                          |  |
| Considerar mecanismos financieros para PyMEs locales                                                                                                                          |  |
| Otros                                                                                                                                                                         |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.5.4 – Ejemplo de un exitoso enfoque multisectorial integrado: el Programa de Generación de Empleo (PGE) del PNUD/OIT en Camboya<sup>10</sup>

Este programa multisectorial de gran escala estaba dirigido a tres grupos diferentes de personas afectadas por el conflicto. De hecho se halló que muchos de los beneficiarios del programa se movilizaban entre las áreas del programa a medida que sus necesidades cambiaban.

En primera instancia, el programa estaba dirigido a **6.000 personas deficientemente educadas y en gran parte analfabetas**, quienes generalmente tenían poco que ofrecer aparte de su mano de obra. A estas personas se les ofrecía capacitación y empleo en los grandes proyectos de rehabilitación de infraestructura basados en la comunidad, que utilizaban tecnología basada en la mano de obra apropiada (LBAT). En su apogeo, los proyectos emplearon una fuerza laboral de 6.000 trabajadores y crearon alrededor de 1,2 millones de días laborales de empleo, 240 kilómetros de caminos secundarios y 66 kilómetros de canales de irrigación. Ellos también fueron responsables de una gran operación de limpieza y de la restauración parcial del Patrimonio Cultural de la Humanidad de Angkor, así como la alfabetización para 1.000 personas (la mayoría de las cuales eran mujeres).

A nivel institucional, el programa aseguraba que el Ministerio de Desarrollo Rural hiciera uso de tecnologías intensivas en mano de obra en los contratos y brindó capacitación técnica a más de 150 ingenieros y técnicos. El programa también estableció el marco de la institucionalización nacional de los sistemas de planeamiento a nivel local de la OIT. LBAT también fue incorporado al currículo base de los ingenieros profesionales de pre grado que estudiaban en el Instituto de Tecnología de Camboya.

El segundo grupo objetivo alcanzó a más de **3.000 trabajadores que necesitaban mejorar sus actividades para el empleo**. El programa se enfocaba en grupos vulnerables, particularmente en los hogares a cargo de una mujer e involucraban la capacitación impulsada por la demanda de ciclos cortos, a través de una red de centros de capacitación provinciales y unidades de proyección y una Secretaría Nacional de Capacitación. Este programa fue realizado a través de diferentes modalidades, incluyendo a ONGs existentes.

Trabajando con el Ministerio de Educación, el programa influyó el desarrollo curricular, preparó los materiales y

capacitó instructores y dejó funcionando una institución nacional que formó la base de una capacitación moderna, relevante y enfocada hacia el empleo, que evolucionó hacia un gran programa financiado por bancos de desarrollo.

Tercero, el programa **estableció ADELs para apoyar a 4.000 personas y familias en 5 provincias** y proporcionó servicios que comprendían la identificación de oportunidades de negocio, capacitación en empresariado y gestión de pequeños negocios, crédito y micro crédito, asesoría empresarial y de marketing, y referencias importantes a los programas de adquisición de habilidades de la OIT ya mencionados.

Una asociación de ADELs también fue formada y es conocida como ACLEDA, registrada como una ONG local y operando hoy en día como un Banco para los Pobres totalmente registrado.

Existió una sinergia entre los tres componentes del programa, aunque ellos fueron inicialmente diseñados como proyectos individuales. Lo verdaderamente notable, fue que a medida que los caminos fueron construidos el resurgimiento económico siguió invariablemente. Los caminos mejorados proporcionaron el necesitado acceso al mercado y a servicios y facilidades básicas, tales como escuelas y puestos de salud. Los esquemas rehabilitados de irrigación también resultaron en un significativo efecto multiplicador en la agricultura ya que a medida que más agua fue disponible, fueron posibles ciclos agrícolas adicionales y los ingresos de las granjas se incrementaron. El enfoque de la OIT con los trabajos de restauración de irrigación era facilitar el establecimiento de una asociación de usuarios de agua para que la operación y mantenimiento futuro de los sistemas se mantuviera en manos locales. Los cultivos adicionales también significaron más empleos y pequeñas empresas de procesamiento de los productos agrícolas.

A medida que las capacidades locales para trabajos en infraestructura fueron fortalecidas, la capacitación de contratistas de pequeña escala para este trabajo significaba que las empresas locales eran capaces de involucrarse en trabajos de mejora y construcción de propiedad privada, públicos o basados en la comunidad o las comunidades locales.

<sup>10</sup> Referirse al UNDP/ILO Employment Generation Programme evaluation report, May 1994.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Ejemplo de Mercados Dinámicos Locales: El Caso CARERE (Extracto del Reporte de Evaluación de Setiembre de 1993)

El Documento del Proyecto CARERE no identifica un enfoque técnico para la promoción de actividades de Generación de Ingresos y Empleo. Como consecuencia, cada una de las actividades de las Unidades Provinciales de Apoyo (UPA) en esta área reflejan diferentes estrategias. Es por lo tanto necesario revisar brevemente algunos ejemplos para poder entender sus metas y establecer las bases de un enfoque general.

En Banteay Meanchey, la misión observó el impacto positivo sobre los niveles de empleos e ingreso de la construcción de caminos, de retiro de minas y de la repoblación:

Más de 1.500 hectáreas se han puesto a disposición para la producción de arroz a través de estas acciones. Usando estimados conservadores de requerimientos laborales, esto se traduce en unos 90.000 a 120.000 días de trabajo.

La metodología intensiva en mano de obra usada por el proyecto de caminos generó directamente más de 600.000 días de trabajo valorizado en US\$ 700.000. Ese dinero en algunos casos fue utilizado para financiar

semillas o fertilizantes para la producción de arroz, ganado, herramientas y otras actividades no agrícolas.

La capacitación en construcción de caminos CARERE capacitó a unas 200 personas en construcción, mantenimiento de libros básico y otras habilidades relacionadas a las actividades de construcción. Esto constituye una base importante para el desarrollo empresarial futuro en este campo.

Uno de los principales impactos de largo plazo de la construcción de caminos es su efecto en el desarrollo del mercado, en la transición de un modelo socialista hacia un sistema de libre mercado. Los caminos tienen un impacto significativo en el mercadeo del arroz ya que eliminan al intermediario; así más dinero se queda en la comunidad. El costo de los insumos también se ha reducido.

Finalmente, los caminos han atraído a pequeñas empresas que ofrecen bienes e insumos a lo largo de las vías principales. Los caminos han estimulado otras actividades económicas. Por ejemplo cerca de la frontera Camboya – Tailandia una nueva carretera funciona como una represa. La misión observó a más de 50 personas, la mayoría de ellas mujeres, pescando en ella. Esto no era posible antes de la construcción del camino.



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



## 4.6

### 4.6.1

## Financiando al DEL

### ¿Qué se debe considerar?

Los años noventa fueron testigos de una creciente crisis con respecto al tema del financiamiento para el desarrollo. Las prioridades de desarrollo cambiantes y el retiro general de los gobiernos de los países desarrollados de temas de bienestar, tuvieron una influencia en la disponibilidad de flujos concesionales para el desarrollo tales como las subvenciones y transferencias externas para el desarrollo. Dentro de los países en desarrollo había mayor cuestionamiento de la legitimidad del incremento de las utilidades domésticas y de las estructuras administrativas. Como respuesta, las décadas pasadas habían sido testigos de un incremento de flujos financieros no concesionales tales como la Inversión Directa Extranjera (ver Capítulo 4.2) y los créditos comerciales enfocados en industrias de gran escala y proyectos de inversión.

En situaciones de post crisis, hay una inundación de fondos para la asistencia de emergencia, y tienden a secarse a medida que la crisis se alivia. Hasta hace poco, valorizar y fortalecer las capacidades locales para administrar el proceso de recuperación no era visto como un asunto urgente. El debate está ahora cambiando de curso, desde la preocupación con temas de "oferta", que significaban el mejoramiento del influjo de los servicios financieros hacia "temas del lado de la demanda" es decir mejorar las capacidades de los individuos, las familias, las comunidades, las instituciones, y los gobiernos para acceder y asignar y administrar efectivamente los recursos. El tema de cómo crear flujos financieros sostenibles para el desarrollo fue debatido durante la Conferencia de Financiamiento para el Desarrollo de Monterrey en mayo de 2002.

### Financiando las actividades DEL

El proceso DEL reconoce la importancia del financiamiento para las medidas de impacto inmediato. Sin embargo también hay conciencia de la necesidad de expandir los métodos de movilización de recursos para las actividades DEL, enfocándose en el ahorro que puede ser hecho a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales (ver Capítulo 4.8), establecer redes para una movilización de recursos más amplia (ver Capítulo 4.3), estrategias para estimular e incrementar la inversión (ver Capítulo 4.2) e incrementar el acceso al capital de las empresas pequeñas y medianas y de los microempresarios.

Se pueden obtener ahorros invisibles a través del fortalecimiento institucional hacia una asignación más eficiente e igualitaria de los recursos existentes y una mejor coordinación de actividades entre los asociados de desarrollo que tienen intereses sectoriales complementarios o aparentemente distintos. El establecimiento de redes, la construcción de asociaciones y las estrategias de promoción regional efectiva también son necesarias para incrementar la efectividad de los proyectos y programas.



Este capítulo se enfoca principalmente en cómo incrementar el acceso directo al financiamiento y recursos para la pequeña y mediana empresa y financiar las actividades de la propia ADEL.

### Crédito para las PyMEs

Mientras que el crédito a pequeña y mediana escala tiene el potencial de generar oportunidades masivas para mejorar el sustento y crecimiento de pequeñas empresas y generación de ingresos, su oferta es generalmente vista por las instituciones de crédito comerciales, tales como bancos, como demasiado arriesgada. A la mayoría de las PyMEs les falta información sobre los productos ofrecidos a través de las instituciones crediticias, instituciones micro financieras (IMF) y asociaciones de desarrollo nacionales e internacionales. A menudo existe un número limitado de bancos locales que son capaces o que quieren prestar pequeñas cantidades de dinero a las PyMEs y a los microempresarios, generalmente por las siguientes razones:

- Los pequeños préstamos involucran altos costos relativos en términos de gestión de riesgos.
- Las PyMEs son a menudo incapaces de otorgar evidencia de su confiabilidad, en términos de historia crediticia o planes de negocios viables.
- Los empresarios locales generalmente son incapaces de ofrecer un aval para el préstamo, ya sea porque son pobres o porque el marco legal no está claro en asuntos de propiedad.
- Los bancos generalmente prefieren clientes grandes: tratar con empresas grandes generalmente involucra menos costos y prometen ganancias más seguras porque ellos son capaces de proveer una documentación e información más detallada para sustentar su confiabilidad.

La experiencia muestra que la creación de un rango de préstamos innovadores puede ayudar a los pequeños prestamistas para obtener crédito más fácilmente. Dependiendo de las circunstancias y tradiciones locales, hay tres acuerdos de préstamos que son:

- **Desembolso directo:** La ausencia de intermediarios permite el otorgamiento de crédito a tasas de interés moderadas, permitiendo a los proveedores de crédito servir a los más necesitados de la población. Por otro lado, la combinación de tasas de interés bajas con gastos operativos relativamente altos, significa que el proveedor de crédito que adopte este enfoque puede encontrar dificultades para expandir su fondo crediticio.
- **Canalización indirecta del crédito a través de intermediarios financieros:** esto le permite a la Agencia ampliar la cobertura geográfica de sus actividades crediticias, fomenta los ahorros locales y mejora la participación de los intermediarios miembros. Este procedimiento involucra



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



tasas de interés mayores que las del desembolso directo, pero también gastos operativos menores para la ADEL.

- **Canalización indirecta a través de intermediarios financieros no miembros:** el proveedor de crédito utiliza sus fondos como una garantía para los préstamos que el banco le hace a los prestamistas, y así el banco pone recursos propios sin asumir el riesgo crediticio. La mayoría de acuerdos incrementan el Fondo de Garantía. Este enfoque implica que la Agencia es capaz de colocar sus relaciones con el banco a un nivel firme y profesional, manteniendo sus diferentes fines.

A través de la ADEL, las asociaciones de empresas locales pueden posicionarse bien para tomar ventaja de los créditos empresariales disponibles, de las oportunidades de desarrollo y capacitación disponibles a través del gobierno y socios del desarrollo, y especialmente de las posibilidades de participación en los contratos de infraestructuras en las situaciones de post crisis (establecimiento de redes – ver Capítulo 4.3).

### Financiando la Agencia de Desarrollo Económico Local

En medios institucionalmente pobres, la disponibilidad de fondos decidirá dónde es posible establecer un Foro o crear un mecanismo de coordinación institucional. El compromiso de los actores sociales al inicio es crucial, ya que el éxito de largo plazo de la ADEL depende de una participación con bases amplias, que tiene pocos incentivos financieros en el corto plazo. El apoyo inicial emergente generalmente dependerá de los fondos asegurados de agencias financieras y de los lazos que han sido creados y mantenidos con los socios institucionales.

A través del tiempo, las actividades de autofinanciamiento serán la clave para la sostenibilidad de la ADEL. Esto incluye las posibilidades de ofrecer o contratar experiencia profesional y servicios a “clientes” públicos y privados para establecer tarifas de provisión de consultorías, capacitación, cuotas de membresía. A través de actividades de “ingreso ganado” las ADELs pueden expandir su programa de actividades, otorgar seguridades salariales para el personal permanente profesional, establecer dotaciones y dar oportunidades y apoyo a sus constituyentes. El ingreso ganado es una necesidad si la ADEL va a reducir o eliminar completamente su dependencia de la agencia financiera.

No todas las actividades de la ADEL requieren de grandes presupuestos. Lo que ellas requieren es análisis, pensamiento estratégico y compromiso. Al establecer lobbies alrededor de asuntos relacionados a la economía local, tales campañas pueden proceder sin talleres y conferencias caros, tomando en cuenta que existe la disposición de hacerlo. Algunas ADEL prosperan al concentrarse en pocas actividades medulares quizás relacionadas a servicios de consultaría empresarial, establecimiento de redes o construcción de capacidades, y hacerlos bien.



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



## 4.6.2

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Diagnóstico

En concordancia con el enfoque DEL, la disponibilidad y la demanda de recursos para lograr las metas de la estrategia DEL deben ser aseguradas antes de dar pasos posteriores. Por lo tanto, durante la fase de Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional (ir a Diagnóstico Territorial) las siguientes preguntas básicas deben ser consideradas:

- **Identificar la oferta de crédito:** El primer paso debe ser identificar a todas las instituciones financieras existentes en la vecindad del área afectada por la crisis, así como los fondos disponibles a través de los dependencias de gobiernos locales, socios de asistencia de desarrollo nacionales e internacionales para el desarrollo de las PyMEs y apoyo al microempresario. ¿Qué servicios microfinancieros otorgan (es decir ahorros, créditos, préstamos individuales, préstamos grupales, garantías, micro seguros, micro alquiler venta, etc.)
- **Identificar la demanda de crédito:** un mapa apropiado del entorno financiero debe demostrar que el grupo objetivo involucrado tiene suficiente demanda de crédito a un precio que cubra tanto el costo del prestamista y permita al prestatario (potencial) invertir el préstamo rentablemente. Los candidatos más probables para servicios financieros parecen ser aquellos que se quedaron en sus comunidades durante la crisis y la migración de retorno, ya que ambos tienden a tener por los menos algunos activos e incentivos de quedarse donde están si es que pueden ganarse la vida. Personas internamente desplazadas y refugiados significan retos mayores, a pesar de que se tiene experiencia con ambas poblaciones.

La demanda generalmente alcanza altos niveles durante los periodos de reconstrucción y responde al estímulo de disponibilidad de crédito. A menudo, una de las mayores trabas al crecimiento del programa es la falta de capital de préstamo para satisfacer la demanda.

Usar la **HERRAMIENTA 4.6.1** para una Evaluación de Mercado y Necesidades relacionada a las finanzas: por el lado de la demanda.

Usar la **HERRAMIENTA 4.6.2** para una Evaluación de Mercado y Necesidades en finanzas: por el lado de la oferta.

La información necesaria para el Diagnóstico y Mapeo Institucional puede ser recogido de las siguientes fuentes:



Herramienta 4.6.1  
Herramienta 4.6.2

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### SECTOR FORMAL

▶ Banca comercial

▶ Sindicatos crediticios

▶ Compañías de Leasing/de alquiler – venta

▶ Banca de Desarrollo (Agrícola)

▶ ONGs (Internacionales)

▶ Etc.

### SECTOR INFORMAL

▶ Usureros

▶ Amigos/parientes

▶ Crédito al proveedor

▶ Tiendas de empeño

▶ ROSCAs/ASCRAs

Un análisis FODA y el programa de Acción precederán a la implementación de la estrategia.

Ver la **HERRAMIENTA 4.6.3** para una lista de comprobación (checklist).

El análisis FODA será hecho a partir de los hallazgos del proceso del Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional.

### Paso 2: Sensibilizando

También deben hacerse esfuerzos hacia la movilización del apoyo y ampliación de las bases de recursos financieros a través de asociaciones de amplias bases con los socios de desarrollo nacionales e internacionales. Las Cámaras de Comercio, los centros de inversión, las fundaciones, las entidades corporativas o los individuos que apoyan el desarrollo del sector privado también son potenciales socios de colaboración.

Ir al “proceso DEL” para un mejor entendimiento de las actividades de sensibilización.

### Paso 3: Promoviendo un Foro Local/Regional

Existe evidencia que la participación de intermediarios financieros locales garantizan los resultados más prometedores para una estrategia financiera global. Por lo tanto, su participación en el Foro Local es esencial.

Dependiendo del resultado del diagnóstico y del análisis FODA, los actores locales pueden decidir mejorar el sistema financiero local a través de una mejor coordinación entre las instituciones financieras y no financieras, tales como los diferentes programas de crédito y SDE, capacitación, etc.

Ir al “proceso DEL” para un mejor entendimiento de la promoción de un Foro Local/Regional.



Herramienta 4.6.3



## Paso 4: Diseñando la Estrategia DEL

Dependiendo del resultado de los pasos previos, el Foro Local puede decidir actuar en el sistema financiero local. Tales intervenciones pueden buscar la extensión de la cobertura geográfica de los servicios financieros, o incrementar la coordinación entre los servicios financieros existentes, las instituciones y los proveedores de SDE. Recursos adicionales pueden ser movilizados a través de fondos de pre inversión o de la convocatoria de recursos externos, entre otros.

Incrementar el acceso al crédito en situaciones de post crisis se asemeja a las estrategias utilizadas en circunstancias normales, pero hay algunas diferencias clave. En situaciones de post crisis las estrategias tienden a ser aplicadas de manera más flexible para responder a circunstancias cambiantes. Los programas pueden ofrecer menores tasas de interés o periodos de gracia en las etapas iniciales y aumentarlas a medida que la normalidad regresa; a menudo ellos reducen el énfasis a los ahorros por razones de seguridad, inflacionarias o legislativas.

Los programas también son diseñados para responder a condiciones específicas: operaciones duales pueden ser iniciadas donde las poblaciones se mantienen divididas, y los programas pueden integrar o construirse a partir de actividades de necesidades básicas iniciadas durante la respuesta a la emergencia. Esta mezcla de alivio y estrategias económicas pueden darse intermitentemente a medida que las crisis vuelvan a ocurrir. Es seguro que la asesoría adicional e insumos de capacitación deben ser parte de cualquier paquete de apoyo.

Un análisis FODA puede ser útil para analizar las necesidades y limitaciones de acceso a los fuentes de financiamiento de la población involucrada. Esto puede ser usado para diseñar una estrategia promocional para superar las limitaciones existentes y apuntar hacia el segmento poblacional correspondiente.

Ver la **HERRAMIENTA 4.6.4** para un estudio de caso de La Propuesta de esquema Crediticio para una Estrategia de Desarrollo Económico local en el Cantón de Travnik en Bosnia y Herzegovina

Usar la **HERRAMIENTA 4.6.5** como una lista de comprobación (checklist) para posibles actividades en asuntos de financiamiento y DEL.

Las experiencias pasadas muestran que los programas de garantías de créditos pueden ser herramientas efectivas para mejorar el sistema financiero local. Si el Foro local decide incluir programas de garantías de crédito como parte de su estrategia DEL, los siguientes pasos pueden ser considerados:

Ver la **HERRAMIENTA 4.6.6** para asuntos clave de acuerdos de garantías.



Herramienta 4.6.4

Herramienta 4.6.5



Herramienta 4.6.6

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Herramienta 4.6.7

Identificar a un intermediario financiero apropiado: el ejercicio de Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional otorga toda la información con respecto a los intermediarios financieros actuales en el territorio. El resultado del análisis FODA ayudará a identificar a un intermediario financiero apropiado para una cooperación más cercana con el Foro.

Ver la **HERRAMIENTA 4.6.7** para una lista de comprobación (checklist) para la selección de un intermediario financiero.

Establecer un acuerdo entre la ADEL y los intermediarios financieros: la ADEL tiene un rol importante en el manejo de las finanzas dentro de los programas de apoyo al DEL. Por lo tanto las relaciones futuras entre la ADEL y los intermediarios financieros locales y/o fondos deben ser establecidas señalando los derechos, obligaciones y responsabilidades.



Herramienta 4.6.8

Ver la **HERRAMIENTA 4.6.8** para un ejemplo del un Acuerdo de Cooperación Financiera

Instalando un Comité de Crédito conjunto: los acuerdos entre una ADEL y un banco obviamente significan que éste debe desembolsar préstamos de acuerdo a prioridades establecidas por la Agencia. Para poder asegurar que el banco está totalmente involucrado en todas las fases de administración crediticia, se recomienda el establecimiento de un Comité de Crédito conjunto. La ADEL debe ayudar con la preparación de proyectos, el establecimiento de sus prioridades y proponérselos al Comité de Crédito. También puede negociar con el banco y establecer los procedimientos más adecuados para la colaboración.



Herramienta 4.6.9  
Herramienta 4.6.10

Ver la **HERRAMIENTA 4.6.9** para un ejemplo del establecimiento de Reglas operacionales con un Acuerdo de Cooperación Financiera.

Usar la **HERRAMIENTA 4.6.10** para una lista de comprobación (checklist) de las condiciones de intermediación exitosas de programas de garantía.

Si es imposible establecer un Fondo de Garantía, la ADEL puede usar la forma clásica de garantía o simples cuentas corrientes. Aquí, nuevamente, la ADEL negocia con las tasas de interés de un fondo crediticio que necesariamente será menor que en el caso previo.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



## Conjunto de Herramientas 4.6 – Financiando al DEL

### Herramienta 4.6.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades relacionadas con las finanzas: por el lado de la demanda

| EVALUACIÓN DE MERCADO Y NECESIDADES GENERAL (DEMANDA):                                                        | Micro | Pequeña | Mediana | Grande | Sectorial | Área | Hombres | Mujeres | ¿Por qué? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|--------|-----------|------|---------|---------|-----------|
| Número y porcentaje de empresas que usan servicios financieros                                                |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Cuántas empresas no están usando servicios financieros actualmente                                            |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Tipos de servicios financieros usado                                                                          |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Tipos de servicios financieros no usados                                                                      |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Nivel de satisfacción de los empresarios con la provisión actual                                              |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| ¿Qué servicios son los más necesitados?                                                                       |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| ¿Cuáles son las principales preocupaciones (velocidad de transacciones, cantidad, cronograma de pagos, etc.)? |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| ¿Existen periodos en el año en los que la mayoría de hogares se endeudan fuertemente?                         |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| ¿Cómo quieren las empresas que los servicios sean entregados?                                                 |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Empresas en decadencia                                                                                        |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Empresas en auge                                                                                              |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Empresas cooperando entre ellas                                                                               |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| ¿Cuáles son las necesidades para los diferentes servicios financieros?                                        |       |         |         |        |           |      |         |         |           |
| Otros                                                                                                         |       |         |         |        |           |      |         |         |           |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.6.2 – Evaluación de Mercado y Necesidades en las finanzas: por el lado de la oferta

| INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES EXISTENTE Y BENEFICIOS DE SERVICIOS (OFERTA) | Tipos de institución | Tipos de servicios provistos | Mercado Meta | Área de intervención | Características del servicio | Costo del servicio (tasas de interés) | Calidad del servicio | Elementos para mejorar |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------|
| Institución 1                                                              |                      |                              |              |                      |                              |                                       |                      |                        |
| Institución 2                                                              |                      |                              |              |                      |                              |                                       |                      |                        |
| Institución x                                                              |                      |                              |              |                      |                              |                                       |                      |                        |

| Información General                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cuál es el clima macroeconómico actual?                                                                                                                                                                |
| Identificar la cultura, historia y tradiciones de los mercados financieros locales/nacionales                                                                                                           |
| ¿Qué metodologías de préstamos son usadas típicamente?                                                                                                                                                  |
| ¿Qué fuente de crédito informal está disponible normalmente para los individuos de los grupos objetivo?                                                                                                 |
| ¿Cómo es establecido el cronograma de pagos?                                                                                                                                                            |
| ¿Qué tipos de seguro y manejo del riesgo están disponibles para la solicitud de préstamos?                                                                                                              |
| ¿Qué fuentes de servicios financieros formales son utilizados por los miembros del grupo objetivo?                                                                                                      |
| ¿Es el acceso a estos servicios particularmente difícil para las mujeres? Si este es el caso, ¿porqué?                                                                                                  |
| ¿Qué fuentes de financiamiento existen a medio día de distancia a pie del área de implementación del proyecto?                                                                                          |
| ¿Cuáles pueden ser las razones por las que los bancos y otras instituciones formales no le prestan al grupo objetivo?                                                                                   |
| ¿Qué tipo de aval está disponible para el grupo objetivo?                                                                                                                                               |
| ¿Qué tan altos son los costos de transacción?                                                                                                                                                           |
| ¿Qué tan difícil es la supervisión y el seguimiento?                                                                                                                                                    |
| ¿Son suficientes los intereses y otros ingresos para cubrir los de costos operativos y relacionados al riesgo?                                                                                          |
| ¿Cuál es el medio legal y regulatorio que concierne a los programas de micro finanzas?                                                                                                                  |
| ¿Existen directivas del Banco Central para la distribución del crédito para grupos objetivo específicos? (es decir cuotas sectoriales)?                                                                 |
| ¿Existe una historia de crédito subvencionado en el área del proyecto? Si es así, ¿todavía existe? ¿Está nuestro grupo objetivo involucrado?                                                            |
| ¿Existen otros fondos disponibles en el área establecidos por agencias de ayuda? ¿Para cuáles grupos objetivos? ¿Son efectivos? En caso afirmativo, ¿porqué? Si no ¿porqué? ¿Existe alguna duplicación? |
| Otros                                                                                                                                                                                                   |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.6.3 – Elementos para el análisis FODA relacionado con las finanzas

| ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS FODA (FINANZAS)                                                                                                                                                                                                     | F | O | D | A |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Sistema financiero existente en el territorio                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Productos existentes ofrecidos por las instituciones financieras                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |
| Productos financieros ofrecidos por el sector informal                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |
| Número de empresas que hacen uso de productos financieros                                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |
| Características de las empresas que hacen uso de productos financieros                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |
| Capacidades administrativas de las instituciones financieras                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| Capacidades administrativas de los clientes potenciales del sector financiero                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Nivel de comunicación y de información compartida entre las instituciones financieras con otros actores sociales locales (comunidad empresarial, proveedores de las PyME, gobierno local, ONGs, organizaciones de género, universidades, etc.) |   |   |   |   |
| Nivel de integración de los servicios financieros con los servicios no financieros                                                                                                                                                             |   |   |   |   |
| Nivel de competencia en el sector financiero                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| Nivel de acceso a los servicios financieros                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |
| Otros                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |



## Herramienta 4.6.4 – Esquema Crediticio propuesto para una Estrategia de Desarrollo Económico Local en el Cantón de Travnik en Bosnia y Herzegovina

### Introducción

El proyecto PRINT, ejecutado por la UNOPS, es implementado en el cantón de Travnik en Bosnia y Herzegovina y tiene un enfoque territorial. En el campo de la creación de empleo y de generación de ingreso, el proyecto sigue la estrategia de Desarrollo Económico Local (DEL), para la cual la OIT proporciona un apoyo técnico.

El esquema crediticio propuesto en este documento es parte de la estrategia DEL y será un instrumento esencial en la promoción de una asociación entre CeBEDA y las instituciones financieras operando en el Cantón de Travnik.

### 1. Objetivo General

El objetivo del esquema crediticio es facilitar el acceso al mercado financiero a los granjeros de bajos ingresos y (potencialmente) a los microempresarios. Esto les permite desarrollar un registro crediticio que eventualmente los lleva a su graduación como prestatarios ordinarios de préstamos bancarios.

### 2. Principales restricciones al acceso al Mercado de Crédito Financiero

A partir de la segunda mitad de los ochenta, Bosnia está involucrada en un proceso de transición de una economía planificada centralmente a una orientada hacia el mercado. Este proceso fue obstaculizado por la prolongada guerra durante los noventa. Actualmente, el país está comprometido en un proceso de reconstrucción de post guerra, mientras la transición se quedó atrás comparada con otras economías de este europeo.

Inicialmente, la transición, la guerra y la reconstrucción afectaron la eficiencia de muchas instituciones de apoyo empresarial. La novedad de las instituciones privadas, de un marco político diferente, de un proceso de privatización inconcluso, y de un conocimiento insuficiente del nuevo sector empresarial, resultaron en una atención limitada al mercado crediticio en expansión.

Esta situación explica la actitud conservadora de las instituciones financieras que generalmente ofrecen servicios limitados y dan prioridad a prestatarios garantizados, preferentemente en operaciones de mediana y gran escala. Las instituciones financieras no

tienen ningún interés especial en pequeñas empresas rurales (agrícolas y no agrícolas).

Los bancos han identificado las siguientes restricciones:

- Incertidumbre sobre la eficiencia económica de las pequeñas empresas (micro y pequeña empresa, plantaciones no irrigadas, producción de subsistencia y unidades de pequeña escala no integradas).
- Alto costo relativo de las operaciones de créditos pequeños.
- Falta de garantías verdaderas para respaldar los riesgos crediticios.

### 3. Principales alternativas para esquivar estas restricciones

A la luz de las restricciones mencionadas anteriormente, el programa debe identificar, entre las instituciones financieras existentes, un banco que pueda ser motivado a trabajar con este sector, para así expandir su propio portafolio crediticio sobre una base permanente.

Para lograr esta meta, diferentes condiciones deben ser aseguradas simultáneamente:

#### A. Garantizar una capacidad de repago óptima

- Seleccionar las actividades económicas en las cuales se debe invertir, a través del análisis de mercado y estudios de factibilidad económica.
- Reducción de riesgo de una deficiente gestión técnica en actividades económicas recientemente introducidas al priorizar aquellas actividades que han demostrado ser exitosas en el área.
- Facilitar el acceso a la capacitación técnica y servicios de consultoría cuando sea necesario.
- Facilitar la mejora de las habilidades administrativas del empresario.
- Reducción de los rubros a ser financiados a los estrictamente necesarios.
- Reducción del riesgo de la desviación del crédito, pagando directamente a los proveedores externos y visitando a los clientes durante el periodo de inversión.
- Monitoreo del proceso de crédito total.



## B. Incrementar la rentabilidad del portafolio

- Transferencia de algunos de los costos administrativos de cada operación crediticia al CeBEDA. Un ejemplo puede ser la verificación de los pre requisitos para solicitar el crédito y el análisis de la solvencia del cliente potencial.
- Reducción de los costos operativos con respecto al riesgo operativo (a través de seguros y provisiones especiales).
- Reducción de los costos operativos con respecto a las actividades de monitoreo a través de la promoción de la organización de prestatarios potenciales por áreas geográficas y tipos de actividad. Estas organizaciones pueden tomar parte en el monitoreo conjuntamente con el banco y la CeBEDA.

## C. Complementar la falta de garantías reales y colaterales al proveer un apoyo fiduciario a través de un mecanismo de Garantización de Fondos.

## 4. Mecanismos Financieros Complementarios

El primer paso en la realización de un programa crediticio es identificar al socio financiero más conveniente. Un análisis selectivo previo de los diferentes bancos es por lo tanto necesario. Los requisitos deben ser medidos en términos de experiencia técnica, condiciones atractivas, e involucramiento del programa con el fin de expandir la clientela de las instituciones financieras en este sector productivo. El programa debe comenzar un proceso de negociación en pos de un acuerdo de mediano plazo previsto en dos fases bajo las siguientes condiciones:

### LA PRIMERA FASE:

- Durante esta fase, que se espera que dure un año, un "programa de crédito" será establecido a través de la modalidad de un "fondo de confianza" entre CeBEDA, el banco y el proyecto PRINT.
- Esta modalidad le otorgará al banco la oportunidad de asesorar la calidad del portafolio. En esta fase el PRINT-CeBEDA otorga los recursos financieros para los créditos y asume el 100% del riesgo del portafolio.
- La cantidad total de recursos disponibles será depositada en una cuenta especial identificada como "CeBEDA, Programa Especial de Crédito".
- La cuenta principal será dividida en diferentes sub cuentas:
  - La primera llamada "costos operativos del programa" deberá ser una cuenta de ahorros. Esta cantidad se incrementará con los depósitos netos

de las diferentes utilidades financieras (activas y pasivas) generadas por el programa. Los ahorros acumulados en esta cuenta serán utilizados para cubrir los costos operativos de CeBEDA y las tarifas bancarias por provisión de servicios. Estos servicios serán definidos detalladamente en las reglas operativas que serán parte del contrato a ser definido entre el banco, CeBEDA y PRINT. Los desembolsos de esta sub cuenta serán hechos de acuerdo al plan de trabajo de CeBEDA y las tarifas bancarias serán pagadas trimestralmente.

- La siguientes sub cuentas deberán ser abiertas basadas en el flujo de caja trimestral estimado de CeBEDA del Programa de Crédito para el Primer Año. Tres categorías de remuneración (tasa de interés pasiva) deben ser consideradas; la cantidad estimada para el primer trimestre como una "cuenta corriente", la cantidad estimada para el segundo trimestre para una "cuenta de ahorros" y el resto como un depósito de largo plazo. *El banco puede ofrecer un trato alternativo para los fondos en una modalidad única, considerando el promedio de las utilidades esperadas de otras inversiones de bajo riesgo.*
- Un Comité de crédito conjunto, en el que el banco y CeBEDA estén representados, aprobará o rechazará las solicitudes de crédito. El análisis de factibilidad técnico/financiero realizado por CeBEDA será uno de los insumos principales para decisiones que se hagan con respecto a la cantidad de crédito, modalidad y periodicidad de los planes de desembolso y reembolso.
- Las condiciones del préstamo (con respecto a las tasas de interés, las penalidades y la duración del préstamo) deben ser las preferenciales que el banco le ofrece a sus clientes de bajo riesgo.
- Poco antes de la finalización de la primera fase, los firmantes del Programa deben realizar una evaluación conjunta de la calidad del portafolio. Para poder tener un panorama representativo no menos del 50% del portafolio debe haber completado su plazo al tiempo de la evaluación. Si el portafolio muestra una actuación saludable (en relación a los niveles establecidos específicamente previamente definidos por ambas organizaciones), la segunda fase comienza automáticamente

### LA SEGUNDA FASE:

- En la segunda fase una modalidad de "Fondo de Garantía" será establecida. Los diferentes activos (balance de caja y portafolio de crédito activo) de la primera fase del programa deben ser considerados como recursos iniciales del Fondo.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



- En esta modalidad, el banco ofrecerá préstamos de sus recursos crediticios ordinarios. Los riesgos de operaciones crediticias individuales serán cubiertos a través de garantías fiduciarias **complementarias** provistas en **términos de subsidio** por el nuevo "Fondo de Garantía".
- El carácter de Complementariedad y Subsidiaridad es crucial para no reducir la responsabilidad de los prestatarios que enfrentan sus obligaciones financieras. Esto significa que sus activos personales (incluyendo aquellos comprados con el crédito), hipotecas y otros instrumentos normalmente aceptados por el sistema bancario, serán aceptados como un aval formal de los créditos. Luego, el Programa ofrecerá una garantía fiduciaria individual por la diferencia requerida para llegar a los niveles estándar que el banco requiere de sus clientes normales.
- El carácter de Subsidiaridad significa que, en caso que sea necesario ejecutar las garantías (bajo los procedimientos regulares del banco), lo primero que será afectado es el aval del prestatario.
- Esta segunda fase sigue los siguientes pasos:
  - Durante el primer paso, la cantidad total de créditos garantizados por el mecanismo del "Fondo de Garantía" tendrán un ratio 1:1 (no puede ser más que la cantidad total de los depósitos en esta cuenta). De esta manera un DM de depósito en esta cuenta solamente puede financiar un DM en garantías para créditos.
  - Luego de una nueva evaluación conjunta del portafolio total, el fondo de garantía progresivamente asume el papel de un seguro crediticio. Esto significa que el fondo de garantía continúa ofreciendo una cobertura completa para cada operación crediticia, pero refiriéndose a la cantidad total del portafolio puede garantizar una cantidad de crédito dos o más veces sus activos en efectivo.
  - Este concepto, conocido como un "Apalancamiento Financiero" es una práctica común aceptada por el mercado de garantías financieras. Esta práctica justifica la razón por la que la capacidad de apalancamiento debe ser determinada en función de "Expectativas de Alto Riesgo del Portafolio Crediticio"
  - Así el banco comienza a compartir el riesgo del portafolio local, pero este riesgo será efectivo sólo en el caso de la "quiebra" total del portafolio.
  - *Los siguientes pasos están relacionados al incremento progresivo del nivel de apalancamiento, que puede ser repetido muchas veces bajo los mismos procedimientos. Es recomendable no sobrepasar un nivel prudente que nunca debe estar*
- por encima de la mitad del ratio de "Expectativas de Alto Riesgo del Portafolio Crediticio".
- En términos de los recursos del "Fondo de Garantía", el balance de caja de la primera fase, y el reembolso de capital del portafolio de crédito de la primera fase deben ser depositados en una cuenta específica llamada "Fondo de Garantía CeBEDA". Esta cuenta será una cuenta de depósitos de largo plazo que reciba el retorno más alto disponible en el mercado. Los intereses generados por esta cuenta y aquellos que vienen del reembolso del portafolio de crédito de la primera fase continúan siendo depositados en la sub cuenta "Costos Operativos del Programa". El procedimiento de uso de estos recursos debe ser el mismo que en la primera fase (exceptuando las tarifas que el banco no ha justificado durante esta fase).
- Recursos adicionales pueden ser agregados a la sub cuenta "operacional" proveniente de las diferentes fuentes.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.6.5 – Elementos para un Plan de Trabajo relacionado con las finanzas

| ELEMENTOS PARA UN PLAN DE TRABAJO RELACIONADO CON LAS FINANZAS                                                                                                          |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Establecimiento de acuerdos de coordinación con diferentes programas de crédito                                                                                         |  |
| Identificar y movilizar recursos técnicos a través de fondos de pre inversión                                                                                           |  |
| Identificar y movilizar recursos financieros a través de fondos externos (ver “atracción de la inversión”)                                                              |  |
| Identificar y movilizar recursos del sistema financiero a través de la creación de mecanismos tales como los fondos de garantía para las actividades económicas locales |  |
| Identificar nuevos productos y servicios y adaptar los existentes                                                                                                       |  |
| Protección al cliente                                                                                                                                                   |  |
| ▶ Permitir el retiro de los ahorros                                                                                                                                     |  |
| ▶ Reprogramación de deuda (pero no condonar la deuda)                                                                                                                   |  |
| ▶ Préstamos de emergencia                                                                                                                                               |  |
| ▶ Servicios de alivio sociales/humanitarios                                                                                                                             |  |
| ▶ Servicios de remitencias                                                                                                                                              |  |
| ▶ Préstamos para vivienda                                                                                                                                               |  |
| Protección de portafolio                                                                                                                                                |  |
| ▶ Reprogramación de deudas antiguas                                                                                                                                     |  |
| ▶ Préstamos para el reflowtamiento de activos                                                                                                                           |  |
| ▶ Fondos para crisis MFI                                                                                                                                                |  |
| ▶ Capacitación e incentivos para el personal                                                                                                                            |  |
| ▶ Coordinación con garantizadores/donantes                                                                                                                              |  |
| Tomar una decisión del instrumento financiero más apropiado                                                                                                             |  |
| Identificar un intermediario financiero apropiado                                                                                                                       |  |
| Establecer un acuerdo entre la ADEL y los intermediarios financieros                                                                                                    |  |
| Formar un comité de crédito conjunto                                                                                                                                    |  |
| Otros                                                                                                                                                                   |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.6.6 – Relaciones Banco-ONG: Asuntos Claves para los Acuerdos de Garantías

#### La información como un prerequisite para las negociaciones transparentes

Ya que los bancos tienen poca información sobre las necesidades financieras y el comportamiento de ahorro de los clientes menores, encuentran difícil evaluar el riesgo crediticio. En general, las ONGs y sus clientes/miembros tampoco están muy informados sobre las maneras en que los bancos operan.

Una evaluación inicial debería tratar sobre las condiciones del préstamo, la distancia física a las agencias bancarias, la calidad y la duración de los servicios, la autonomía de los gerentes de las agencias bancarias en el proceso de aprobación de créditos y los prospectos de un fluido intercambio de información sobre el portafolio de garantía. Estos criterios son generalmente válidos. Si, adicionalmente, un fondo de garantía debe ser depositado en el banco puede ser aconsejable mirar la situación financiera del banco.

Debido a su orientación hacia el desarrollo, los bancos de desarrollo aparecerían como los socios más interesantes, pero la experiencia demuestra que sus servicios son generalmente limitados, la red de oficinas es generalmente pequeña y siempre existe el riesgo de interferencia política. Los bancos cooperativos y los bancos de ahorro (municipales) pueden ser una mejor opción para ofrecer servicios financieros apropiados a pequeña escala.

#### ¿Qué deben ofrecer los garantes?

Los fondos de garantía operados por las ONGs tienen una serie de ventajas basadas en su proximidad a los clientes y a su capacidad de ofrecer servicios no financieros tales como capacitación, asesoría y servicios de marketing. La disponibilidad de estos servicios es particularmente importante para el banco, ya que es posible que ellos contribuyan a la viabilidad del negocio del prestatario. Estos servicios también pueden producir información extra sobre el estado del negocio y los posibles problemas enfrentados por el prestatario. Esta información permitirá al banco actuar más rápidamente si se requiere.

#### Riesgo compartido

Un esquema de garantías debe permitir compartir el riesgo de una manera efectiva, la proporción precisa debe darle un incentivo al banco para monitorear estos préstamos de la misma forma que las garantías de

préstamos normales, es decir el banco debe asumir una proporción mayor o igual al 40%; al mismo tiempo la proporción del banco no puede ser demasiado grande, de otra manera no hay forma de involucrarse en un esquema de garantías.

#### Reducción de costos de transacción

En muchos países han surgido facilidades especializadas de garantías públicas que van más allá de la mera provisión de una garantía y otorgan otros servicios para fomentar el préstamo bancario. Para bancos no familiarizados con el sector de pequeños prestatarios, es demasiado difícil y costoso identificar a los prestatarios potenciales y recolectar la información requerida sobre sus necesidades financieras, sus propuestas de negocio, la situación de su aval y su orientación administrativa para asegurarse que la información correcta ha sido dada. Estas orientaciones pueden ser de bajo costo si se dan al mismo tiempo que otras actividades de la ONG.

La identificación y la selección del cliente/miembro es normalmente asumida por la ONG, dada su proximidad a la información sobre clientes bancarios potenciales.

La asistencia posible en la preparación de un plan de negocio y la solicitud de préstamo es responsabilidad de la ONG. Los bancos deben aconsejar a la ONG sobre el tipo de información requerida para las solicitudes de préstamo. Los procedimientos y requerimientos pueden ser bastantes formales, particularmente cuando las garantías son emitidas para préstamos de mayor maduración y/o para grupos objetivo arriesgados tales como las empresas emergentes. La información sobre los planes de negocio y las solicitudes de crédito pueden variar sustancialmente dependiendo de la situación. Los bancos tienden a enfatizar el análisis del flujo de caja y de mercado, mientras que las ONGs generalmente se inclinan a poner énfasis en el perfil del empresario, tales como su carácter y capacidades.

La revisión y aprobación del préstamo debe ser realizada tanto por la ONG, como garante, como por el banco, como prestamista. La ONG presenta un expediente completo del cliente al banco para la revisión y aprobación luego que ha aprobado internamente la solicitud de garantía y determinado los servicios suplementarios que probablemente le dará al cliente. En otros casos, los bancos y las instituciones no financieras forman comités conjuntos para la revisión y aprobación.

El contrato del préstamo, su desembolso y su recuperación es responsabilidad del banco, a menudo en



coordinación cercana con la ONG. La ONG no debería interferir ni en el desembolso ni en la recolección de la deuda ya que esto obstaculizará la relación normal banco – cliente.

El banco y la ONG supervisan y monitorean el préstamo conjuntamente. El banco debe dar información sobre el desembolso y repago de la deuda a la ONG, por lo menos una vez al mes. El Anexo 4 da un ejemplo de cómo un reporte mensual puede verse. Atrasos e impagos necesitan ser definidos claramente así como las condiciones y procedimientos para la reestructuración de la deuda y para el seguimiento de deudas problemáticas.

El seguimiento de las deudas problemáticas debe ser dejado al banco en la medida de lo posible. Debe estar claro para el prestatario que el contrato de deuda es con el banco y no con la ONG. Además será difícil para una ONG combinar las tareas de asesoría empresarial con la cobranza.

Estos préstamos pueden llevar a la realización de las seguridades. La acción legal es costosa particularmente frente a pequeños prestatarios pero puede ser necesaria para mantener la disciplina. Cuanto mayor sea el riesgo compartido por el banco, mayor será su preocupación por un seguimiento a tiempo de préstamos problemáticos. La supervisión y seguimiento activo por el banco también es importante desde la perspectiva de la eventual graduación del cliente, ya que ésta es una de las maneras a través de las cuales los bancos aprenden sobre los pequeños prestatarios.

En la ejecución de las seguridades, la ONG generalmente está en mejor posición para acercarse al deudor personalmente y movilizar presión extralegal, pero puede tener capacidad limitada para tomar acciones legales. El banco debe tener más experiencia aunque puede ser renuente a hacerlo en vista de los costos desproporcionadamente altos involucrados.

### Cobros, tarifas y comisiones bancarias

Para prestatarios/ahorristas muy pequeños los cobros para la apertura de cuentas corrientes y de ahorros así como otras tarifas generalmente crean una sorpresa desagradable. Dado el pequeño tamaño del préstamo del grupo objetivo, estos costos pueden tener proporciones irreales. Esto puede ser negociado. La ONG también tiene que especificar qué es lo que cobrará por sus servicios. Algunas tarifas pueden ser cobradas directamente por la ONG. Para comisiones sobre la tasa de interés se necesitará la colaboración del banco. Si no existen techos de interés u otras restricciones legales, el banco puede ser capaz de cobrar una comisión adicional al repago de intereses que puede ser otorgada luego a la ONG. Dependiendo del involucramiento del banco y los costos relacionados al

esquema, la ONG puede tratar de negociar una parte del margen del propio banco. Sin embargo, la práctica demuestra que los bancos raramente aceptan esto.

### Apalancamiento y riesgo compartido

Negociar el riesgo compartido y el apalancamiento requiere de habilidad y debe estar basado en la excelente comprensión de los mecanismos de un esquema de garantías y un buen conocimiento del mercado financiero local. Es importante determinar la exposición al riesgo existente del banco antes de las negociaciones. La extensión de la cobertura también debe ser aclarada, si es que se trata sólo del principal del préstamo o si incluye los intereses y costos bancarios impagados. En el último caso, el número máximo de meses debe ser establecido para los cuales tales costos pueden ser cobrados por el banco. Si un banco no hace un seguimiento preciso de los atrasos, dicho interés y otros costos bancarios pueden acumularse rápidamente.

Una revisión anual del acuerdo de riesgo compartido es recomendable. Es importante insistir en un nivel mínimo de riesgo compartido durante el primer año. Adicionalmente, el banco debe tener un compromiso de incrementar el riesgo compartido, tomando en cuenta la actuación del portafolio.

### Condiciones y procedimientos para ejecutar una garantía

Para un banco una garantía es de buena calidad si puede ser ejecutada fácilmente al costo mínimo.

Los bancos generalmente ejecutan garantías en los préstamos con atrasos de más de 90 días. El garante debe negociar con el banco para especificar claramente qué puede ser reclamado: sólo el principal impagado o el principal más los intereses acumulados debidos o también como sanciones. Segundo, un garante debe satisfacer el reclamo sólo ante la evidencia de seguimiento bancario entre la primera fecha donde se registraron atrasos y la fecha de declaración de impago. Esto puede incluir visitas por un funcionario de préstamos, notificaciones al deudor o al co garante o re estructuramiento de la deuda. Una vez que el reclamo ha sido zanjado, el banco debe continuar con la acción legal.

### Acuerdo de cooperación

Un acuerdo transparente promueve la colaboración y previene situaciones que puedan llevar a disputas legales. Un acuerdo por escrito actúa en interés de todas las partes involucradas. El acuerdo debe permitir renegociaciones.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Instrumento de riesgo compartido

El banco y el garante pueden escoger entre una variedad de opciones de riesgo compartido: cartas internacionales recurso de garantía, fondos locales de garantía y fondos de contingencia.

*Cartas internacionales recurso de garantía:* estas garantías, emitidas por un banco internacional reconocido al banco local pueden o bien asumir el rol de garantía principal o el de contra garantía (una garantía que reasegura las garantías locales). Estas garantías internacionales puede estar disponibles en las instituciones de garantías internacionales, que las maneja en nombre de los donantes o en nombre de las instituciones no financieras del sur.

*Fondos locales de garantía:* los fondos de garantía colocados en el banco local colaborador son otra opción. Una parte es puesta en una cuenta de depósitos que gana intereses y la otra sirve como la primera cuenta ejecutada para reclamos. Parte del total del fondo puede ser depositado en moneda dura con motivo de mantener el valor real del fondo.

*Fondos de contingencia:* estos son fondos de reserva o provisiones para costos no previstos, que a menudo son demandados por el banco local, cuando la principal garantía consiste en una letra internacional de crédito. El fondo de contingencia funciona como la primera cuenta ejecutada para evitar que se hagan pequeños reclamos sobre una garantía internacional.

En el contexto del proyecto OIT – RAFAD, las ONGs han usado reservas de capital. En el Perú esto fue hecho a través de una comisión mensual, pero esto también puede tomar la forma de un apalancamiento de una vez en el momento en el que el préstamo es otorgado. En Sri Lanka, los beneficiarios de un esquema de granjeros de langostinos crearon un fondo de contingencia. Los miembros de la asociación son los dueños del fondo de contingencia.

### Ejemplo de un Acuerdo para la cooperación financiera

#### ACUERDO DE COOPERACIÓN FINANCIERA ENTRE EL PROYECTO UNOPS CRO/00/Q02, OIT Y SISACKA BANKA

Entre los subscriptores:

- La Oficina de las Naciones Unidas para Servicios de Proyectos, en su capacidad de agencia ejecutora del proyecto CRO/00/Q02, representada por Denis van Dam, Consultor Técnico en Jefe del proyecto (de ahora en adelante denominado PROYECTO CRO/00/Q02);

- La Organización Internacional de Trabajo en su capacidad de agencia asociada al PROYECTO CRO/00/Q02, representado por el Sr. Hans Hofmeijer, Gerente de Operaciones del Sector Empleo (de ahora en adelante denominado OIT); y
- Sisacka Banka.

Todos ellos tienen la capacidad legal para contratar y han decidido subscribirse a este acuerdo bajo las siguientes consideraciones y cláusulas:

### CONSIDERACIONES

I  
El gobierno de Croacia, con la cooperación técnica de la UNOPS y la cooperación financiera de la Comisión Europea (CE), está ejecutando el proyecto “Programa para el Retorno de las Personas Desplazadas al Área de Bonovina destrizada por la Guerra ” – PROYECTO CRO/00/Q02 -, para poder apoyar las actividades de generación de ingresos de la población afectada por la guerra.

II  
Dentro del marco de colaboración ínter agencia de la ONU, la OIT participa en el PROYECTO CRO/00/Q02, con la responsabilidad de promover el desarrollo de actividades generadoras de ingreso y empleo.

III  
Como parte de los objetivos inmediatos del PROYECTO CRO/00/Q02 los siguientes asuntos son considerados:

1. Ayudar al re-establecimiento de condiciones normales para el crecimiento económico y la creación de empleos y para fortalecer las capacidades empresariales y de distribución locales en los sectores sociales y económicos.
2. Apoyar el proceso de reconstrucción a nivel local, a través del fomento de las capacidades de toma de decisiones en el contexto de recuperación económica.
3. Facilitar el retorno y la reintegración de poblaciones desplazadas así como su participación en la vida cívica a nivel local, complementando de esta manera los esfuerzos actualmente realizados por otras agencias de las Naciones Unidas.
4. Apoyar los esfuerzos de las autoridades gubernamentales en la promoción de políticas de descentralización fortaleciendo las capacidades económicas y administrativas locales y promocionando la participación local.



#### IV

Para lograr estos objetivos, PROYECTO CRO/00/Q02, propone:

1. Fortalecer las instituciones a nivel local y regional.
2. Facilitar la coordinación y sinergia en las diferentes organizaciones para la cooperación internacional, especialmente en las Agencias de las Naciones Unidas.
3. Promover la no discriminación de las poblaciones objetivo otorgando asistencia a los desplazados y retornantes, así como a los habitantes que se quedaron en las áreas afectadas durante el periodo de guerra.
4. Una participación organizada de la población objetivo en el diseño y ejecución de los diferentes componentes del PROYECTO CRO/00/Q02.
5. Establecer un mecanismo que permita el acceso al crédito.
6. Ofrecer asistencia técnica para el desarrollo de la pequeña empresa agrícola y no agrícola.

#### V

El BANCO tiene adecuada experiencia en el tratamiento de operaciones de crédito de pequeña escala. Está interesado en extender su propio portafolio de manera segura, para poder atender a pequeños granjeros y microempresarios que normalmente no tienen acceso al sistema financiero pero presentan planes de negocios económica y financieramente factibles.

#### VI

La suscripción y ejecución de este acuerdo es prevista en el planeamiento operacional del PROYECTO CRO/00/Q02.

### CLAUSULAS

#### 1. OBJETIVO DEL ACUERDO

Las partes han decidido suscribirse al presente acuerdo para constituir un Programa de Asistencia Financiera y Técnica, que permitirá a los pequeños granjeros y microempresarios tener acceso a recursos crediticios de manera permanente. (de ahora en adelante denominado PROGRAMA).

Los préstamos otorgados por el BANCO como parte de este programa son garantizados por el mecanismo que está constituido por este acuerdo. Este mecanismo opera de acuerdo a las condiciones señaladas en las siguientes cláusulas y en sus Reglas Operativas (Anexo II), de acuerdo con la cláusula 9.

El PROGRAMA ofrecerá asistencia técnica lo que permitirá la mejora de la producción (agrícola), así como su diversificación para poder obtener mejores condiciones frente al mercado.

#### 2. RECURSOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA

Los recursos financieros del programa, otorgados por la Comisión Europea (CE) serán otorgados por el PNUD/UNOPS, a través de la OIT, de conformidad con la Carta de Acuerdo Inter agencia suscrita entre la UNOPS y la OIT para el PROYECTO CRO/00/Q02.

La cantidad total de recursos a ser depositada por la OIT, en nombre de PNUD/UNOPS, para el presente Acuerdo será de Cuatrocientos Veinte Mil Dólares USA (US\$ 420.000), los que serán depositados en tres armadas, dos de US\$ 150.000 cada una, y la última de US\$ 120.000, de acuerdo al calendario adjunto (Anexo I).

Recursos adicionales pueden ser asignados al PROGRAMA como parte de este Acuerdo (sea esto a través de la OIT, el BANCO, u otras instituciones) si las partes de mutuo acuerdo lo consideran necesario. Distintas contribuciones institucionales deben ser depositadas en sub cuentas específicas.

El BANCO está de acuerdo que este Fondo de Garantía sirva para cubrir el riesgo real que puede ser esperado de un portafolio crediticio y está dispuesto a promover operaciones de crédito por un monto superior al del propio Fondo de Garantía. Este nivel de apalancamiento se construirá de la siguiente manera:

Inicialmente el BANCO provee de una cantidad de fondos que es igual al fondo de garantía multiplicado por dos (2), es decir, Ochocientos Cuarenta Mil Dólares USA (US\$ 840.000).

#### 3. USO DE RECURSOS FINANCIEROS

La OIT transfiere la custodia al BANCO una vez suscrito el presente acuerdo, la cantidad de US\$ 420.000 (Cuatrocientos Veinte Mil Dólares USA) para ser depositados en calidad de Fondo de Garantía en una cuenta especial que será administrada por el BANCO y el PROYECTO CRO/00/Q02 y será denominado el FONDO DE GARANTÍA DEL PROYECTO CRO/00/Q02 (de ahora en adelante el FONDO DE GARANTÍA),

#### 4. INVERSIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA

El FONDO DE GARANTÍA ganará un interés anual de dos por ciento (2% pa). La parte del fondo que no será invertida para evitar posibles problemas de liquidez será depositada en una cuenta que genere intereses.

Los intereses y otros valores generados por el FONDO DE GARANTÍA serán depositados en una cuenta de ahorros especial. Los fondos depositados en esta cuenta estarán orientados a financiar el mantenimiento de FONDO DE GARANTÍA, sus costos operativos y parte de los costos de asistencia técnica que son parte del PROGRAMA. El procedimiento operativo de los depósitos de las cuentas de ahorro será aprobado por el Comité de

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



Acuerdos dentro de los 30 primeros días luego de la suscripción del presente documento.

### 5. USO DEL FONDO DE GARANTÍA

El FONDO DE GARANTÍA será usado para respaldar las operaciones crediticias del BANCO. El Fondo será subsidiario y complementario de su propio aval presentado por los clientes.

Las inversiones económica y financieramente viables en las siguientes actividades, calificarán para certificados de garantía:

- Producción agrícola y de ganado;
- Microempresas no agrícolas;
- Otras actividades económicas a ser definidas de mutuo acuerdo por las partes.

La base real de las garantías está constituida por el valor actualizado de los recursos depositados por la OIT en custodia del BANCO, y por sus posibles contribuciones complementarias durante la validez del acuerdo. Estos fondos estarán a disposición del BANCO para la ejecución automática en caso de impagos como ha sido definido por las Reglas Operativas de este Acuerdo (Anexo II).

### 6. RESTRICCIONES AL USO DEL CRÉDITO PROMOVIDO POR EL PROGRAMA

El FONDO DE GARANTÍA no está orientado a otorgar garantías para operaciones crediticias que incluyan:

- La compra de cualquier tipo de maquinaria o equipo usado excepto en los casos en los que esta maquinaria o equipo hayan sido totalmente revisados o reconstruidos por un mecánico competente o empresa mecánica, reconocida por el BANCO y el PROYECTO, en el que cuenta con un certificado de garantía válido de por lo menos 12 meses;
- Refinanciar las deudas vigentes que el cliente tenga al presente con terceras personas o con el BANCO;
- Alquiler o compra de tierra; o
- Pago de beneficios o de recuperación de inversiones hecha por miembros de cooperativas u otras asociaciones.

### 7. CONDICIONES DEL PRÉSTAMO

El modo operativo establecido por el PROYECTO CRO/00/Q02 está basado en el otorgamiento de garantías individuales a clientes calificados para facilitar su acceso a fondos crediticios del BANCO y el sistema financiero nacional.

Las condiciones que el BANCO otorga para los beneficiarios elegibles en términos de cantidades (máximo de U\$S 7.000 por familia/préstamo), tasas de interés (fijas al 8% pa), repago y periodo de gracia, deben ser aquellas establecidas por sus regulaciones, por las Reglas Operativas (Anexo II) y de acuerdo a las normas monetarias establecidas por el Banco Central de Croacia.

### 8. CLIENTES DEL PROGRAMA

Los beneficiarios de este PROGRAMA serán los habitantes, las personas desplazadas o los retornantes que pertenezcan a las municipalidades de Petrinja, Glina, Vojnic, Karlovac, Turanj y Sisak en la región de Banovina. Los clientes de los recursos del Programa serán los pequeños granjeros y micro-empresarios bajo las siguientes condiciones:

- que presenten planes de negocios económica y financieramente factibles;
- que carezcan de suficiente aval para el acceso normal a recursos crediticios;
- que cumplan con los restantes requisitos establecidos en las Reglas Operativas de este Acuerdo.

### 9. COMITÉ DE ACUERDOS

Con el objetivo de coordinación global y seguimiento del PROGRAMA, un Comité de Acuerdos será instalado y conformado como sigue:

- Un representante de la OIT, designado por el experto OIT – DEL, quien es responsable del respaldo de las actividades de la OIT en el contexto de la colaboración con la UNOPS;
- Un representante del PROYECTO CRO/00/Q02 designado por el Coordinador Nacional del Proyecto;
- Un representante del BANCO, designado por su Gerente General o Junta Ejecutiva.

El Comité de Acuerdos tendrá las siguientes tareas y responsabilidades:

- Coordinación de las partes que suscriben este acuerdo;
- Aprobación de lineamientos técnicos para actividades agrícolas y modelos de granjas a ser financiados durante la vigencia de este acuerdo;
- Aprobación de las Reglas Operativas del Acuerdo y aprobación de las modificaciones que se consideren necesarias;
- Proponer reformas y/o mejoras al Acuerdo;
- Obtener del BANCO y el Comité Técnico cualquier reporte que considere importante en lo concierne al Acuerdo y de su información a las partes;



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

**6. Financiando al DEL**

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



- Solicitar auditorías respecto al manejo de los recursos financieros mencionados en este Acuerdo, cuando sea considerado necesario;
- Preparar y someter a la opinión de las partes, dentro de los primeros 30 días de cada año calendario un informe de evaluación del progreso e impacto del PROGRAMA.

## 10. COMITÉ TÉCNICO

Para poder aprobar el uso del fondo de garantía para préstamos específicos, un Comité Técnico se instalará compuesto por:

- Un representante del PROYECTO CRO/00/Q02 quien coordina el Comité;
- Un representante del donante (CE), o su agencia ejecutora en Croacia, ASB; y
- Un representante del BANCO.

Las principales tareas del Comité Técnico son:

- Seleccionar a los posibles clientes del PROGRAMA, considerando que los planes de micro empresas presentados para ser financiados deben cumplir los criterios establecidos en el presente acuerdo, las Reglas de Garantía y las Reglas de Crédito del BANCO;
- Coordinar con instituciones participantes sobre los aspectos técnicos de ejecución del PROGRAMA;
- Diseñar y someter a la opinión del Comité de Acuerdos los lineamientos técnicos para la cosechas agrícolas y modelos de granja a ser financiados; y
- Proponer al Comité de Acuerdos modificaciones en las Reglas Operativas y en el Otorgamiento de Garantías consideradas necesarias para mejorar el funcionamiento del PROGRAMA.

## 11. OBLIGACIONES DE LAS PARTES

La organización, mecanismos operativos y funciones de las partes en este Acuerdo deberán ser explicadas en sus Reglas Operativas, que deben ser aprobadas por el Comité de Acuerdos dentro de los 15 días posteriores a la suscripción de este Acuerdo.

### 11.1 OIT

- Para otorgarle al BANCO los recursos financieros establecidos en la cláusula dos (2) de este Acuerdo;
- Participar en las reuniones del Comité de Acuerdos;
- Proveer el respaldo técnico y orientación estratégica al proyecto en el campo del DEL para apoyar el desarrollo de las capacidades locales y facilitar la sostenibilidad del PROGRAMA a largo plazo;

- Apoyar al PROGRAMA a través de la promoción del fortalecimiento organizacional y capacitación de los beneficiarios; y

- Reconocer la capacidad del banco para recuperar automáticamente los préstamos impagados hechos en operaciones garantizadas por el programa, de acuerdo a los procedimientos a ser definidos en las Reglas Operativas.

### 11.2 EL PROYECTO CRO/00/Q02

- Informar a los beneficiarios del PROYECTO CRO/00/Q02 en la región de Banovina sobre los criterios, reglas y regulaciones de esquema crediticio;
- Organizar reuniones, sesiones de capacitación y talleres para animar o organizar a los clientes potenciales;
- Asesorar a los clientes con la solicitud de préstamos a través de visitas, entrevistas y análisis de sus requerimientos de préstamo;
- Participar, a través del Comité Técnico, en el análisis de la calificación de clientes, establecido en el presente Acuerdo y sus Reglas Operativas;
- Proveer, directa o indirectamente, asistencia técnica a los clientes del PROGRAMA, para poder obtener un uso correcto de los recursos;
- Remunerar al personal (Voluntarios de Naciones Unidas) que proveerán asistencia técnica como parte del PROGRAMA conforme a lo establecido en las Reglas Operativas;
- Hacer un seguimiento y supervisión en el campo de todos los préstamos otorgados a los clientes e informar al Comité Técnico y al BANCO sobre cualquier mal uso, desviación o problemas concernientes al préstamo; y
- Participar en el Comité de Acuerdos.

### 11.3 EL BANCO

- Participar en el Comité de Acuerdos y en el Comité Técnico.;
- Decidir sobre las solicitudes presentadas por el Comité Técnico siguiendo sus propios mecanismos de aprobación de créditos;
- No sustituir con los recursos del presente Acuerdo la cobertura de sus propios esquemas crediticios. El PROGRAMA debe beneficiar estrictamente a los clientes descritos en la cláusula 8;
- Entregar al PROYECTO CRO/00/Q02 un informe financiero mensual sobre el estado de la cuenta;

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



e. Cooperar con la implementación de auditorías anuales externas, o cuando el Comité de Acuerdos lo considere necesario; y

f. Designar un representante responsable del seguimiento del PROGRAMA y de cualquier información que el BANCO tenga que someter a la opinión del Comité de Acuerdos y al Comité Técnico conforme a lo establecido en este Acuerdo y sus correspondientes Reglas Operativas.

### 12. DURACIÓN DEL ACUERDO

Este acuerdo se hará efectivo inmediatamente después de ser firmado por las partes y expirará con el término del PROYECTO CRO/00/Q02, a menos que las partes decidan lo contrario.

Si las partes deciden prorrogar la vigencia del Acuerdo luego del término del PROYECTO CRO/00/Q02, el BANCO acuerda que la OIT y el PROYECTO CRO/00/Q02 pueden ser sustituidos por una institución que garantice un seguimiento sostenible a la asistencia financiera y técnica hacia la población objetivo que será elegida de mutuo acuerdo por las partes.

### 13. TERMINO DEL ACUERDO

Este Acuerdo puede ser terminado por cualquiera de las partes comunicando por escrito a las otras partes su intención y las causas del retiro.

A menos de que las partes pacten en contrario, dentro de los 30 días siguientes a la recepción de la notificación de término, este Acuerdo será automáticamente terminado.

### 14. DISTRIBUCIÓN DE FONDOS

A partir de la expiración o terminación de este Acuerdo, o su rescisión, el BANCO se compromete a regresar el balance de los depósitos en dinero y valores con los que la OIT contribuyó al PROGRAMA, junto con los intereses generados, deduciendo los descuentos cobrados por préstamos impagados.

También serán deducidos aquella parte de los fondos que garanticen a los préstamos pendientes. Estos serán

progresivamente repagados a excepción de la cantidad cobrada por los préstamos impagados.

### 15. RESOLUCIÓN DE DISPUTAS

Cualquier disputa entre las partes concerniente a la ejecución o interpretación de este Acuerdo, así como cualquier reclamo en el monto y modos de recuperación de la contribución hecha por la OIT y sus respectivos intereses, debe ser sometida al arbitraje si esta disputa no puede ser resuelta por mutuo acuerdo. Tres miembros formarán la entidad del arbitraje. Cada parte estará representada por un miembro. Los miembros asignarán entre ellos a un presidente.

La entidad de arbitraje seguirá las normas y reglas de la UNCITRAL (Comisión de las Naciones Unidas en Leyes de Comercio Internacional) y sus decisiones deben ser aceptadas como finales y válidas por las partes involucradas, y ellas estarán obligadas a obedecerlas inmediatamente.

Nada en este Acuerdo o relacionado al mismo puede ser interpretado como una renuncia de los privilegios o inmunidades de la Organización Internacional de Trabajo.

Hans Hofmeijer  
OIT Programa  
Senior Presidente de la Junta Administrativa y  
Funcionario de Coordinación del Sisacka Banka dd

Denis van Dam  
Gerente de Proyectos  
CRO/00/Q02

### TESTIGOS DE HONOR

Per Vinther, Prefecto  
Jefe de Delegación  
Condado de Sisacka  
Oficina de la Comisión Europea en Croacia

Director  
Arbeiter-Samariter-Bund

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.6.7 – Lista de comprobación (checklist) para la selección de un intermediario financiero

| ELEMENTOS PARA UN PLAN DE TRABAJO RELACIONADO CON INTERMEDIARIOS FINANCIEROS                                                  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ¿Existe un banco con experiencia en préstamos al grupo objetivo?                                                              |  |
| ¿Tiene el banco procedimientos para sanciones en caso de impagos?                                                             |  |
| ¿Están las tasas de interés y otras tarifas al alcance del grupo objetivo?                                                    |  |
| ¿Qué tan rápido responde el prestamista a una solicitud de préstamo?                                                          |  |
| ¿Son apropiadas las cantidades prestadas en vista de la capacidad de repago de los grupos objetivo?                           |  |
| ¿Es el banco capaz de recolectar información para evaluar los riesgos?                                                        |  |
| ¿Se otorgan servicios de capacitación y asesoría al grupo objetivo? (por ejemplo por una entidad gubernamental o por una ONG) |  |
| ¿Son realistas los requerimientos de aval?                                                                                    |  |
| ¿Se pueden satisfacer los requerimientos de autofinanciamiento?                                                               |  |
| <b>Intermediarios financieros no bancarios</b>                                                                                |  |
| ¿Tienen suficiente personal calificado?                                                                                       |  |
| ¿Tiene la ONG un adecuado apoyo presupuestario?                                                                               |  |
| ¿Cómo es percibida la ONG por otras agencias de ayuda cuando se trata del manejo de micro créditos?                           |  |
| ¿Es el cobro de deudas una fuente de conflicto entre la ONG y la población objetivo?                                          |  |
| Otros                                                                                                                         |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Herramienta 4.6.8 – Acuerdo de Cooperación Financiera entre Proyecto UNOPS CRO/96/002, OIT, Caritas Croacia, Asociación Faust Vrancic y Jadranska Banka, Sibenik

Entre los suscriptores:

- La Oficina de las Naciones Unidas para Servicios de Proyectos, en su capacidad de agencia ejecutora del proyecto CRO/96/002, representante por Denis van Dam, Consultor Técnico en Jefe del proyecto (de ahora en adelante denominado PROYECTO CRO/96/002)
- La Organización Internacional de Trabajo en su capacidad de agencia asociada al PROYECTO CRO/96/002, representada por Masaru Ishida, Director del Departamento de Empresas y Desarrollo Cooperativo (de ahora en adelante denominado OIT).
- Jadranska Banka Sibenik, representado por Ivo Sinko, en su función como Presidente (de ahora en adelante denominado BANCO)
- La Asociación CARITAS Croacia, representado por Slavko Mikelin, en su función como Director de Caritas Šibenik (de ahora en adelante denominado CARITAS)
- La Asociación Društvo Gradanja "Faust Vrancic", representada por Drazen Skarica, en su función como Presidente (de ahora en adelante denominado FAUST VRANCIC)

Todos ellos con la capacidad legal para contratar y han decidido subscribirse a este acuerdo bajo las siguientes consideraciones y cláusulas:

#### CONSIDERACIONES

I  
El gobierno de Croacia, con la cooperación técnica de la UNOPS y la cooperación financiera del PNUD, está ejecutando el proyecto "Rehabilitación y Desarrollo Sostenido de Áreas Destrozadas por la Guerra en Croacia" – PROYECTO CRO/96/002, con el fin de apoyar el proceso de reconstrucción nacional a través de una atención integral de las necesidades de la población afectada por la guerra.

II  
Dentro del marco de la colaboración ínter agencias de la ONU, la OIT participa en el PROYECTO CRO/96/002, con la responsabilidad de promover el desarrollo de actividades generadoras de ingresos y empleo.

III  
Como parte de los objetivos inmediatos del PROYECTO CRO/96/002 los siguientes asuntos son considerados:

1. Ayudar al re-establecimiento de condiciones normales para el crecimiento económico y la creación de empleos y para fortalecer las capacidades empresariales y de distribución locales en los sectores sociales y económicos.
2. Apoyar el proceso de reconstrucción a nivel local, a través del fomento de las capacidades de toma de decisiones en el contexto de la recuperación económica.
3. Facilitar el retorno y la reintegración de poblaciones desplazadas así como su participación en la vida cívica a nivel local, complementando de esta manera los esfuerzos actualmente realizados por otras agencias de las Naciones Unidas.
4. Apoyar los esfuerzos de las autoridades gubernamentales en la promoción de políticas de descentralización para fortalecer las capacidades económicas y administrativas locales y promocionar la participación local.

#### IV

Para lograr estos objetivos, PROYECTO CRO/96/002, propone:

1. Fortalecer las instituciones a nivel local y regional.
2. Apoyar la acción concertada de las diferentes organizaciones para la cooperación internacional, especialmente de las Agencias de las Naciones Unidas, para lograr efectos multiplicadores de los distintos programas y proyectos.
3. Promover la no discriminación de las poblaciones objetivo otorgando asistencia a los desplazados y retornantes, así como a los habitantes que se quedaron en las áreas afectadas durante el periodo de guerra.
4. Una participación organizada de la población objetivo en el diseño y ejecución de los diferentes componentes del PROYECTO CRO/96/002.
5. Establecer un mecanismo que permita el acceso al crédito.
6. Ofrecer asistencia técnica para el desarrollo de la pequeña empresa agrícola y no agrícola.

#### V

CARITAS, a través de su oficina en Sibenik, ha estado desarrollando varios programas económicos y sociales para las comunidades afectadas por la guerra en el Condado de Sibenik.



## VI

FAUST VRANCIC, como una ONG local, se propone a apoyar e implementar actividades y proyectos para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más pobres y los grupos sociales más vulnerables en el Condado de Sibenik.

## VII

El BANCO tiene experiencia adecuada en tratar con operaciones de crédito de pequeña escala. Está interesado en extender permanentemente su propio portafolio de manera segura, para poder atender a pequeños granjeros y microempresarios que normalmente no tienen acceso al sistema financiero pero que cuenten con planes de negocios económica y financieramente factibles.

## VIII

La suscripción y ejecución de este acuerdo es prevista en el planeamiento operacional del PROYECTO CRO/96/002.

## CLAUSULAS

### 1. OBJETIVO DEL ACUERDO

Las partes han decidido suscribirse al presente acuerdo para constituir un Programa de Asistencia Financiera y Técnica, que permitirá a los pequeños granjeros y microempresarios tener acceso a recursos crediticios de manera permanente. (de ahora en adelante denominado PROGRAMA).

Los préstamos otorgados por el BANCO como parte de este PROGRAMA son garantizados por el mecanismo constituido por este acuerdo. Este mecanismo opera de acuerdo a las condiciones dadas en las siguientes cláusulas y en sus Reglas Operativas (Anexo I).

El PROGRAMA ofrecerá asistencia técnica que permita la mejora de la producción (agrícola), así como su diversificación para poder obtener mejores condiciones frente al mercado.

### 2. RECURSOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA

Los recursos financieros del programa serán contribuidos por el PNUD/UNOPS, a través de la OIT en concordancia con la Carta de Acuerdo Inter agencia suscrita el 17 de febrero de 1997 entre la UNOPS y la OIT para el PROYECTO CRO/96/002.

La cantidad total de recursos a ser depositada por la OIT a nombre del PROYECTO CRO/96/002 para el presente Acuerdo será de Quinientos Mil Dólares USA (US\$ 500.000), los que serán depositados como sigue:

- Doscientos Cincuenta Mil Dólares USA (US\$ 250.000) apenas este Acuerdo sea firmado.

- Doscientos Cincuenta Mil Dólares USA (US\$ 250.000) en el segundo semestre de 1998.

Recursos adicionales pueden ser asignados al PROGRAMA como parte de este Acuerdo (sea esto a través de la OIT, el BANCO, u otras instituciones) si las partes de mutuo acuerdo lo consideran necesario. Distintas contribuciones institucionales deben ser depositadas en sub cuentas específicas.

El BANCO está de acuerdo que este Fondo de Garantía sirva para cubrir el riesgo real que puede ser esperado de un portafolio crediticio y está dispuesto a promover operaciones de crédito por una cantidad superior a la del propio Fondo de Garantía. Este nivel de apalancamiento se construirá de la siguiente manera:

- Inicialmente el BANCO provee de una cantidad de fondos, como parte de este acuerdo, que es el doble que la cantidad del fondo de garantía, es decir, Un Millón de Dólares USA (US\$ 1.000.000).
- Durante el primer mes, que le sigue al primer año operativo del acuerdo, el BANCO, de acuerdo con las partes, modificará las proporciones de los fondos asignadas a la operación crediticia dependiendo del porcentaje de la recuperación de créditos durante el primer año de operación.

### 3. USO DE RECURSOS FINANCIEROS

La OIT transfiere la custodia al BANCO una vez suscrito el presente acuerdo, la cantidad de US\$ 500.000 (Quinientos Mil Dólares Estadounidenses) para ser depositados en calidad de Fondo de Garantía en una cuenta especial que será administrada por el BANCO y el PROYECTO CRO/96/002 y será denominado el FONDO DE GARANTÍA DEL PROYECTO CRO/96/002 (de ahora en adelante el FONDO DE GARANTÍA).

### 4. INVERSIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA

El FONDO DE GARANTÍA obtendrá las utilidades más altas posibles que el BANCO pueda obtener por inversiones. La parte del Fondo que no sea invertida para evitar posibles problemas de liquidez, será depositada en una cuenta que genere intereses.

Los intereses y otros valores generados por el FONDO DE GARANTÍA serán depositados en una cuenta de ahorros especial. Los fondos depositados en esta cuenta están orientados a financiar el mantenimiento del FONDO DE GARANTÍA, sus costos operativos y parte de los costos de asistencia técnica que son parte del PROGRAMA. El procedimiento operativo de los depósitos de las cuentas de ahorro será definido y aprobado por el Comité de Acuerdos, al que se refiere el artículo 9 del presente documento, dentro de los 30 primeros días luego de la suscripción del presente documento.



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



## 5. USO DEL FONDO DE GARANTÍA

El FONDO DE GARANTÍA será usado para otorgar certificados de garantías en respaldo de las operaciones crediticias del BANCO. El Fondo será subsidiario y complementario de los avales presentados por los clientes.

Las inversiones económica y financieramente viables en las siguientes actividades, calificarán para certificados de garantía:

- Producción agrícola y de ganadera;
- Microempresas no agrícolas;
- Cooperativas y otras empresas asociativas;
- Otras actividades económicas a ser definidas de acuerdo mutuo por las partes.

La base real de las garantías está constituida por el valor actualizado de los recursos depositados por la OIT en custodia del BANCO, y sus posibles contribuciones complementarias durante la validez del acuerdo. Estos fondos estarán a disposición del BANCO para la ejecución automática en caso de préstamos impagados, de acuerdo a lo establecido por las Reglas Operativas de este Acuerdo (Anexo I).

## 6. RESTRICCIONES AL USO DEL CRÉDITO PROMOVIDO POR EL PROGRAMA

El FONDO DE GARANTÍA no está orientado a otorgar garantías para operaciones crediticias que incluyan:

- La compra de cualquier tipo de maquinaria o equipo usado excepto en los casos en los que esta maquinaria o equipo hayan sido totalmente revisados o reconstruidos por un mecánico competente o empresa mecánica, reconocida por el BANCO y el PROYECTO, en el que cuenta con un certificado de garantía válido de por lo menos 12 meses;
- Refinanciar las deudas vigentes que el cliente tenga con terceras personas o con el BANCO;
- Alquiler o compra de tierra; o
- Pago de beneficios o de recuperación de inversiones hecha por miembros de cooperativas u otras asociaciones.

## 7. CONDICIONES DEL PRÉSTAMO

El modo operativo establecido por el PROYECTO CRO/96/002 está basado en otorgar garantías individuales a clientes calificados para facilitar su acceso a fondos crediticios del BANCO y del sistema financiero nacional.

Las condiciones que el BANCO establezca para los beneficiarios elegibles ya sea en términos de montos, de participación en el costo total de los proyectos, de tasas de interés, de repago y periodo de gracia, deberán ser las establecidas por sus regulaciones y de acuerdo a las normas monetarias establecidas por el Banco Central de Croacia.

## 8. BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Los beneficiarios de este PROGRAMA serán los pequeños granjeros y micro empresarios, cooperativas y otras empresas asociativas de los habitantes, personas desplazadas y retornantes que pertenecen a las municipalidades de Drnis, Unesic, Ruzic, Oklaj, Skradin y la parte este de Vodice bajo las siguientes condiciones:

- que presenten planes de negocios económica y financieramente factibles;
- que carezcan de suficiente aval para el acceso normal a recursos crediticios;
- que cumplan con los restantes requisitos establecidos en las Reglas Operativas de este Acuerdo.

Las Reglas Operativas de este Acuerdo pueden ser revisadas para incluir un sistema de categorización de clientes a la luz de su capacidad crediticia y potencial productivo.

## 9. COMITÉ DE ACUERDOS

Con el objetivo de coordinación y seguimiento del PROGRAMA, se instalará un Comité de Acuerdos conformado como sigue:

- Un representante de la OIT, designado por el Consultor Técnico Regional de la OIT quien es responsable del respaldo de las actividades de la OIT en el contexto de la colaboración con la UNOPS;
- Un representante del PROYECTO CRO/96/002 designado por el Coordinador Nacional del Proyecto;
- Un representante del BANCO, designado por su Gerente General o Junta Ejecutiva.

El Comité de Acuerdos tendrá las siguientes tareas y responsabilidades:

- Coordinación de las partes que suscriben este acuerdo;
- Aprobación de lineamientos técnicos para cada actividad agrícola a ser financiada y mantener un seguimiento de su solicitud;
- Aprobación de las Reglas Operativas del Acuerdo y aprobación de las modificaciones que se consideren necesarias;
- Propuestas de reformas y/o mejoras al Acuerdo a las partes;



- Obtener del BANCO y el Comité Técnico cualquier reporte que considere importante en lo concerniente al Acuerdo y su información a las partes;
- Solicitar auditorías respecto al manejo de los recursos financieros mencionados en este Acuerdo, cuando se considere necesario;
- Preparar y someter a la opinión de las partes, dentro de los primeros 30 días de cada año calendario un informe de evaluación del progreso e impacto del PROGRAMA.

## 10. COMITÉ TÉCNICO

Para poder emitir certificados de garantía calificados, se creará un Comité Técnico compuesto por:

- Un representante del PROYECTO CRO/96/002 quien debe coordinar el Comité;
- Un representante de CARITAS;
- Un representante FAUST VRANCIC;
- Un representante del Consejo de Desarrollo Local (CDL) de la municipalidad donde las solicitudes de crédito – a ser evaluadas – son originadas;
- Un representante del BANCO.

Las principales tareas del Comité Técnico son:

- a. Seleccionar a los posibles clientes del PROGRAMA, considerando que los planes de micro empresas presentados para ser financiados deben cumplir con los criterios establecidos en el presente acuerdo, las Reglas de Garantía y las Reglas de Crédito del BANCO;
- b. Coordinar con instituciones participantes sobre los aspectos técnicos de ejecución del PROGRAMA;
- c. Diseñar y someter a la opinión del Comité de Acuerdos los lineamientos técnicos para la cosechas agrícolas y modelos de granja a ser financiados; y
- d. Proponer al Comité de Acuerdos modificaciones en las Reglas Operativas y en el Otorgamiento de Garantías consideradas necesarias para mejorar el funcionamiento del PROGRAMA.

## 11. OBLIGACIONES DE LAS PARTES

La organización, mecanismos operativos y funciones de las partes en este Acuerdo deben ser explicadas en sus Reglas Operativas, que deben ser aprobadas por el Comité de Acuerdos dentro de los 15 días posteriores a la suscripción de este Acuerdo.

### 11.1 OIT

- a. Otorgar al BANCO los recursos financieros establecidos en la cláusula dos (2) de este Acuerdo;

- b. Junto con el PROYECTO CRO/96/002 y apoyar al BANCO, CARITAS, y FAUST VRANCIC en la capacitación de su personal en formulación de proyectos y en asuntos financieros y técnicos específicos;
- c. Participar en las reuniones del Comité de Acuerdos;
- d. Apoyar al PROGRAMA a través de la promoción del fortalecimiento organizacional y capacitación de los beneficiarios; y
- e. Reconocer la capacidad del banco de recuperar automáticamente los préstamos impagados hechos en operaciones garantizadas por el programa, de acuerdo a los procedimientos definidos en las Reglas Operativas.

### 11.2 EL PROYECTO CRO/96/002

- a. Apoyo de asistencia técnica a los beneficiarios del PROGRAMA, para obtener un correcto uso de los recursos;
- b. Participar en el Comité de Acuerdos;
- c. Participar, a través del Comité Técnico, en el análisis de la calificación de beneficiarios, como fue establecido en el presente Acuerdo y sus Reglas Operativas;
- d. Transferir la metodología usada para la selección, evaluación y seguimiento de los créditos otorgados a los beneficiarios;
- e. Definir los mecanismos que aseguran la cooperación de las otras instituciones;
- f. Remunerar a las instituciones que proveerán asistencia técnica como parte del PROGRAMA conforme a lo establecido en las Reglas Operativas.

### 11.3 EL BANCO

- a. Participar en el Comité de Acuerdos y en el Comité Técnico;
- b. Decidir sobre las solicitudes presentadas por el Comité Técnico siguiendo sus propios mecanismos de aprobación de créditos;
- c. No sustituir con los recursos del presente Acuerdo la cobertura de sus propios esquemas crediticios. El PROGRAMA debe beneficiar estrictamente a los clientes descritos en la cláusula 8;
- d. Entregar al PROYECTO CRO/00/Q02 un informe financiero mensual sobre el estado de la cuenta;
- e. Cooperar con la implementación de auditorías anuales externas, o cuando el Comité de Acuerdos lo considere necesario; y



f. Designar un representante responsable del seguimiento del PROGRAMA y de cualquier información que el BANCO tenga que someter a la opinión del Comité de Acuerdos y al Comité Técnico de conformidad a lo establecido en este Acuerdo y las correspondientes Reglas Operativas.

#### 11.4 CARITAS Y FAUST VRANCIC

- a. Informar a los beneficiarios del PROYECTO CRO/00/Q02 en el área de influencia de Sibenik sobre los criterios, reglas y regulaciones del esquema crediticio;
- b. Organizar reuniones, sesiones de capacitación o talleres para animar y organizar a los beneficiarios potenciales;
- c. Asesorar a los beneficiarios con las solicitudes de préstamo a través de visitas de campo, entrevistas y análisis de sus requerimientos crediticios;
- d. Participar en el Comité Técnico para la selección de beneficiarios;
- e. Supervisar y hacer un seguimiento en terreno a todos los préstamos otorgados a los beneficiarios e informar al comité técnico sobre cualquier uso indebido, desviación o problemas relacionados a los préstamos;
- f. Preparar informes mensuales para el PROYECTO CRO/96/002 concernientes al progreso del PROGRAMA y a los principales problemas encontrados en terreno.

#### 12. DURACIÓN DEL ACUERDO

Este acuerdo se hará efectivo inmediatamente después de ser firmado por las partes y expirará con el término del PROYECTO CRO/96/002, a menos que las partes decidan lo contrario.

Si las partes deciden prorrogar la vigencia del Acuerdo luego del término del PROYECTO CRO/96/002 el BANCO acuerda que la OIT y el PROYECTO CRO/00/002 pueden ser sustituidos por una institución que garantice un seguimiento sostenible a la asistencia financiera y técnica hacia la población objetivo que será elegida de mutuo acuerdo por las partes.

#### 13. TERMINO DEL ACUERDO

Este Acuerdo puede ser terminado por cualquiera de las partes comunicando por escrito a las otras partes su intención y las causas del retiro.

A menos de que las partes pacten en contrario, dentro de los 30 días siguientes a la recepción de la notificación de término, este Acuerdo será automáticamente terminado.

#### 14. DISTRIBUCIÓN DE FONDOS

A partir de la expiración o terminación de este Acuerdo, el BANCO se compromete a regresar el balance de los depósitos en dinero y valores con los que la OIT contribuyó al programa, junto con los intereses generados, deduciendo los descuentos cobrados por préstamos impagados.

También serán deducidos aquella parte de los fondos que garanticen a los préstamos vigentes. Estos serán progresivamente repagados a excepción de la cantidad cobrada por los préstamos impagados.

#### 15. RESOLUCIÓN DE DISPUTAS

Cualquier disputa entre las partes concerniente a la ejecución o interpretación de este Acuerdo, así como cualquier reclamo en los montos y modos de recuperación de la contribución hecha por la OIT y sus respectivos intereses, debe ser sometida al arbitraje si esta disputa no puede ser resuelta por mutuo acuerdo. Cinco miembros formarán la entidad del arbitraje. Cada parte estará representada por un miembro. Los miembros asignarán entre ellos a un presidente.

La entidad de arbitraje seguirá las normas y reglas de la UNCITRAL (Comisión de las Naciones Unidas en Leyes de Comercio Internacional) y sus decisiones deben ser aceptadas como finales y válidas por las partes involucradas, y ellas estarán obligadas a obedecerlas inmediatamente.



## Herramienta 4.6.9 – Reglas Operativas: Acuerdo de Cooperación Financiera entre Proyecto UNOPS CRO/96/002, OIT, Caritas Croacia, Asociación Faust Vrancic y Jadranska Banka, Sibenik

### PRIMER CAPÍTULO

#### Modo operativo del FONDO DE GARANTÍA

##### 1.1 Reglas aplicables al crédito promovidas por el PROYECTO CRO/96/002

El PROYECTO CRO/96/002 garantiza la Deuda Neta que el BANCO hace a favor de los beneficiarios del PROYECTO. Esto debe ser hecho a través de la emisión de cartas de garantía de aquellos miembros de la población objetivo cuya propuesta empresarial ha sido aceptada por el Comité Técnico. El capital inicial del FONDO DE GARANTÍA está compuesto por el equivalente de 250.000 DOLARES USA en Marcos Alemanes (DM).

Se entiende por Deuda Neta lo que sigue: la cantidad total de préstamos ofrecidos por el BANCO, respaldados por las cartas de garantía emitidas por el PROYECTO CRO/96/002 más la cantidad total de intereses que se estima que estos créditos generarán, reducidos por los pagos hechos más sus intereses y el valor del aval del que dispone el prestatario.

El BANCO reconoce que un fondo de garantía sirve para cubrir el riesgo real que es esperado de un portafolio crediticio destinado a promocionar operaciones de crédito por un monto superior al propio FONDO DE GARANTÍA. Este nivel de apalancamiento será construido como sigue.

Inicialmente el BANCO provee de una cantidad de fondos, como parte de este acuerdo, que es el doble que la cantidad del fondo de garantía, es decir, Un Millón de DOLARES USA (US \$ 1.000.000).

Durante el primer mes, luego del primer año operativo del acuerdo, el BANCO, conforme a lo acordado entre las partes, modificará las proporciones de los fondos asignadas a la operación crediticia dependiendo del porcentaje de la recuperación de créditos durante el primer año de operación.

##### 1.2 Definición de los planes de financiamiento y lineamientos técnicos

El crédito será otorgado para la agricultura, ganadería y pequeñas empresas no agrícolas. Para poder lograr que los procedimientos de crédito sean más efectivos, los planes individuales de negocios y solicitudes de préstamo

serán comparadas con los planes financieros estándar y los lineamientos técnicos.

En el caso de la **agricultura** el Comité Técnico establecerá un listado de cultivos a ser financiados, dependiendo de la viabilidad económica de cada uno de ellos. El Comité Técnico también diseñará lineamientos técnicos para financiar a cada uno de estos cultivos, de acuerdo a las estadísticas agrícolas señaladas en el Plan de Desarrollo Regional para el Condado de Šibenik, preparado como parte del PROYECTO CRO/96/002. Los lineamientos técnicos deben ser aprobados por el comité de acuerdos. Los lineamientos técnicos contendrán:

- Listado de producción: tipo de cultivo, área, insumos, producción estimada, retorno estimado;
- Plan de inversión: inversión total, monto del crédito, recursos propios;
- Desembolso y repago: calendario de desembolso, período de gracia, calendario de repagos.

Para la **cría de ganado** un procedimiento similar se llevará a cabo. Aquí el PROYECTO CRO/96/002 basará los lineamientos técnicos en los modelos de granja preparados. Los lineamientos técnicos contendrán:

- Un listado basado en los modelos de granja;
- Plan de inversión;
- Plan de desembolso y repago.

Para la **pequeña empresa no agrícola** la factibilidad del plan empresarial tiene que ser corroborado por el Comité Técnico en cada caso individual. El Comité Técnico preparará planes financieros para cada solicitud de préstamo.

##### 1.3 Calificación y aprobación de las solicitudes de garantías

Los prestatarios (probables) están sujetos a los siguientes criterios de elegibilidad de préstamo:

- Presentación de un plan de negocios financieramente viable;
- Presentar un documento que acredite la residencia en el área geográfica cubierta por el PROYECTO CRO/96/002;
- Otorgar garantías personales y colateral, sujeto a la calificación del solicitante;

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



- Disponibilidad de todos los insumos requeridos, incluyendo las calificaciones técnicas y administrativas, aparte de lo que va a ser financiado por el préstamo.

El Comité Técnico evaluará los planes de negocio presentados en lo que respecta a su conformidad con los requisitos y las condiciones otorgadas en los lineamientos técnicos. También estudiará la factibilidad de los planes para empresas no agrícolas y preparará los planes de financiamiento.

La divulgación de información y la aprobación de la garantía serán organizadas de la siguiente manera:

- Las CDLs, a través de sus representantes en cada pueblo informan a la población beneficiaria sobre el programa de crédito y otorgan un cuestionario para obtener una vista de la necesidad potencial de crédito;
- Las CDLs recogen estos cuestionarios y se los entregan a CARITAS o FAUST VRANCIC, dependiendo del área geográfica.
- Dependiendo de la respuesta al cuestionario (cantidad) CARITAS y FAUST VRANCIC visitarán familias interesadas en un préstamo o harán una primera selección junto con Las CDLs.
- CARITAS y FAUST VRANCIC visitarán y entregarán solicitudes de préstamos a los candidatos viables.
- El Comité Técnico (PROYECTO CRO/96/002, BANCO, CARITAS o FAUST VRANCIC y el CDL) se reunirán en cada municipio para seleccionar las solicitudes de garantía de préstamo.
- El BANCO firmará las letras de garantía.

Las solicitudes que cumplan con los criterios del Comité Técnico serán sometidos a la evaluación del BANCO, junto con una letra de garantía y todos los datos relevantes. La aplicación debe llegar al Banco por lo menos 15 días laborables antes que los préstamos deban ser desembolsados.

El BANCO toma la decisión final sobre la aprobación o el rechazo de la solicitud de préstamo. Las razones por las que el BANCO puede rechazar la aplicación son las siguientes:

- El negocio propuesto es considerado demasiado arriesgado financieramente;
- Tiene información sobre el record del prestatario que lo descalifica;
- Considera que el préstamo contradice claramente una de las cláusulas del acuerdo o una de las reglas operativas.

### 1.4 Monto del Préstamo

Los montos solicitados deberán ser acordes con los fines del préstamo propuesto, con los planes financieros estándares correspondientes y los lineamientos técnicos de la cláusula 1.2 de estas REGLAS OPERATIVAS así como con la habilidad de financiar la inversión a partir de los recursos propios del prestatario.

El monto máximo prestado para equipo es US\$ 3.000 (TRES MIL DOLARES USA), mientras cualquier préstamo individual ascenderá a un monto máximo de US\$ 7.000 (SIETE MIL DOLARES USA)

### 1.5 Tasas de Interés

El BANCO establecerá las tasas de interés al nivel más bajo posible del mercado para los clientes del PROGRAMA. Para el primer año la tasa de interés se establecerá en siete por ciento (7%) anual. Esta tasa de interés será cobrada por la totalidad de la duración del préstamo, incluyendo cualquier periodo de gracia posible y sobre el principal pendiente en Kuna, asumiendo que su valor será mantenido en igual paridad con el marco alemán (DM).

En caso de depreciación/devaluación del Kuna, contra el marco alemán, y dependiendo del impacto de tal cambio, la tasa de interés del préstamo o la diferencia será satisfecha por el FONDO DE GARANTÍA para poder mantener el valor en marcos alemanes (DM) del resto del principal prestado.

### 1.6 Otorgamiento y desembolso de préstamos

El BANCO deberá denegar, otorgar y desembolsar de sus propios recursos o de los recursos bajo su administración los préstamos que están garantizados por el PROYECTO CRO/96/002, dentro de los 15 días luego de recibir las solicitudes del Comité Técnico.

En principio, el BANCO deberá desembolsar los préstamos en especie en la medida de lo posible, pagando los recibos de compra presentados por los prestatarios directamente a los proveedores. Sin embargo, en casos excepcionales, dependiendo del propósito del préstamo y de la situación y circunstancias específicas de un prestatario o un área particular, un máximo de 15% del préstamo podrá ser otorgado en dinero efectivo

### 1.7 Funciones del BANCO

El banco debe abrir un expediente de crédito para cada cliente que ha sido garantizado por el Comité Técnico.

El BANCO debe coordinar las fechas de desembolso con PROYECTO CRO/96/002, CARITAS y FAUST VRANCIC y debe facilitar cualquier información que estos necesiten para el seguimiento de los préstamos



impagados. El rol de CARITAS, FAUST VRANCIC y el PROYECTO en la provisión de servicios financieros de ninguna manera reemplazará los procedimientos y operaciones bancarias usuales con respecto a la supervisión y al seguimiento de los préstamos impagados.

Con respecto a la cláusula cuatro (4) del ACUERDO, el BANCO debe invertir los marcos alemanes del Fondo de Garantía como está establecido en el CONTRATO EN UN DEPÓSITO A PLAZO FIJO EN MONEDA EXTRANJERA ENTRE EL JADRANSKA BANKA Y EL PROYECTO CRO/96/002 UNOPS, firmado el 27 de Febrero de 1998..

## SEGUNDO CAPÍTULO

### Procedimientos para la recuperación de los préstamos

#### 2.1 Ejecución de la garantía

Una vez que los préstamos han expirado, el BANCO procede de acuerdo a sus procedimientos normales, reportando la deuda impagada, en caso de que exista, y hará una requisitoria legal del aval directo del prestatario moroso.

Sesenta (60) días luego de reportar el incumplimiento de la deuda, el BANCO puede automáticamente cubrir cualquier pago restante impagado con los recursos del FONDO DE GARANTÍA, si el BANCO y el PROYECTO CRO/96/002 no acuerdan mutuamente en reprogramar la deuda dentro de esos 60 días. La deuda impagada cubierta por el Fondo de Garantía no debe afectar el proceso de requisitoria legal del aval directo, que es responsabilidad del BANCO. De conformidad a lo indicado la cláusula 1.1 de estas REGLAS OPERATIVAS, se entiende que el aval y las garantías personales otorgadas por el prestatario tienen sobre sí en primera instancia el cumplimiento de la deuda impagada, seguido por el capital del FONDO DE GARANTÍA. En una revisión futura de estas REGLAS OPERATIVAS y para compartir el riesgo de manera más equitativa entre el prestatario, prestamista y garante, este acuerdo de riesgo compartido puede ser revisado.

En casos en los que el PROYECTO CRO/96/002 certifica que el prestatario no es responsable directo de las razones del incumplimiento, puede requerir al BANCO, dentro de los 30 días luego de haber informado el incumplimiento del pago, que no proceda con la requisitoria legal, asumiendo automáticamente que el repago de la deuda total se hará del FONDO DE GARANTÍA. También puede pedirle al banco que refinance el préstamo impagado.

En el caso que el prestatario comience a repagar su deuda después que el FONDO DE GARANTÍA la haya cubierto, estos pagos deberán fluir automáticamente al FONDO DE GARANTÍA. La recuperación de la deuda a través de requisitoria legal también deberá beneficiar al FONDO DE GARANTÍA si es que el FONDO DE GARANTÍA cubrió esa deuda en primer lugar

## TERCER CAPÍTULO

### Asistencia Técnica y seguimiento

#### 3.1 Remuneración por Asistencia Técnica

CARITAS y FAUST VRANCIC recibirán una remuneración de ocho por ciento (8%) de las deudas vigentes por el Fondo de Garantía. Esta remuneración será pagada por la UNOPS de los intereses ganados por el Fondo de Garantía en primera línea (Ver también la cláusula cuatro (4) del ACUERDO) y, si no es suficiente, de sus propio recursos para el programa,

## CUARTO CAPÍTULO

### Informes, inspecciones y auditorías

#### 4.1 Informes

El BANCO entregará informes mensuales al PROYECTO CRO/96/002, señalando el estado del portafolio de préstamos garantizados y sobre el propio Fondo de Garantía en base a su contabilidad interna. Estos informes incluirán una lista detallada de todos los préstamos pendientes – incluyendo una desagregación de las fechas de los atrasos y obligaciones, inversiones y retornos, obligaciones pendientes, y de los costos del BANCO en los que ha incurrido en relación a operaciones con el Fondo de Garantía así como cualquier posible evaluación de los prestatarios.

CARITAS y FAUST VRANCIC entregarán informes mensuales al PROYECTO CRO/96/002 mostrando el progreso del PROGRAMA, incluyendo la recuperación del principal y de los intereses atrasados, así como de los principales problemas encontrados en el campo, su costo de operación real dentro del contexto de los servicios crediticios del PROYECTO. Estos informes mensuales incluirán una sección de las actividades planeadas para el siguiente mes.

#### 4.2 Inspecciones

El BANCO facilitará la inspección en cualquier momento de las cuentas del PROGRAMA por contadores internos de las Naciones Unidas o a cualquier persona que opere en nombre de las Naciones Unidas y esté autorizada por el PROYECTO CRO/96/002.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### 4.3 Auditorías

El BANCO realizará una auditoría por lo menos una vez al año como parte de sus funciones normales. Se mandará una copia al PROYECTO CRO/96/002.

## QUINTO CAPÍTULO

### Duración/modificación y resolución de disputas

#### 5.1 Duración/modificación de las reglas operativas

Estas REGLAS OPERATIVAS se harán efectivas inmediatamente después que el Comité de Acuerdos las haya suscrito. A menos que las partes del ACUERDO

pacten en contrario, estas Reglas expirarán al término del ACUERDO. De acuerdo con la cláusula 9 del ACUERDO el Comité de Acuerdos, por recomendación del Comité Técnico se podrán modificar las presentes Reglas en cualquier momento.

#### 5.2 Resolución de disputas

En caso que existan diferencias entre el texto de estas REGLAS OPERATIVAS en sus versiones croatas e inglesas debido a la traducción del original en idioma inglés, prevalecerá el texto de la versión en inglés de estas REGLAS OPERATIVAS.

### Herramienta 4.6.10 – Lista de comprobación (checklist) de las condiciones de intermediación exitosa en programas de garantías

|                                                                                                                                                                    | No es relevante | Insatisfactorio | Débil | Satisfactorio |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|
| 1. Qué tan adecuado es el instrumento                                                                                                                              |                 |                 |       |               |
| ▶ El instrumento de fondo de garantía es relevante para la organización                                                                                            |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene experiencia previa en fondos de garantías                                                                                                  |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene experiencia en préstamos (directos)                                                                                                        |                 |                 |       |               |
| 2. Liderazgo y cultura institucional                                                                                                                               |                 |                 |       |               |
| ▶ La entidad/junta de gobierno está bien informada de los (particularidades de) instrumentos de garantías                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ El director ejecutivo/gerente general está bien informado de los (particularidades de) instrumentos de garantías                                                 |                 |                 |       |               |
| ▶ La principal división/unidad de servicios financieros está bien informada de los (particularidades de) instrumentos de garantías                                 |                 |                 |       |               |
| ▶ Los servicios financieros están entre las áreas prioritarias para la organización                                                                                |                 |                 |       |               |
| ▶ Hay consenso en los diferentes niveles administrativos sobre lo adecuado del instrumento de garantía                                                             |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización está dispuesta a comprometer los recursos (financieros) necesarios                                                                               |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización está preparada a hacer los cambios organizacionales necesarios (reorganización)                                                                  |                 |                 |       |               |
| ▶ La junta/los directivos están preparados para asignar los recursos necesarios para la capacitación de personal y la actualización de los sistemas de supervisión |                 |                 |       |               |
| ▶ La junta/los directivos están preparados para reclutar personal profesional de fuera de la organización (si es necesario)                                        |                 |                 |       |               |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



|                                                                                                                                                                                                      | No es relevante | Insatisfactorio | Débil | Satisfactorio |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|
| ▶ La junta/los directivos están de acuerdo a cobrar tasas de interés y comisiones sostenibles (comerciales) a los prestamistas                                                                       |                 |                 |       |               |
| ▶ Los miembros de la organización consideran a sus líderes representativos, capaces y transparentes. Ausencia de interferencia política o de clientelas, que pueden amenazar al programa de garantía |                 |                 |       |               |
| ▶ Intermediación financiera previa ha sido transparente y profesional                                                                                                                                |                 |                 |       |               |
| 3. Estructura organizacional                                                                                                                                                                         |                 |                 |       |               |
| ▶ Los servicios financieros son organizados en una división/unidad especial                                                                                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ Esta división/unidad tiene sus propias (descentralizadas) cuentas (presupuesto, hoja de balance, estado de ganancias y pérdidas)                                                                   |                 |                 |       |               |
| ▶ La toma de decisiones diaria es descentralizada                                                                                                                                                    |                 |                 |       |               |
| 4. Planeamiento estratégico y operativo                                                                                                                                                              |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene capacidad de planeamiento estratégica y operativa                                                                                                                            |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización basa sus actividades en un plan estratégico de mediano y largo plazo                                                                                                               |                 |                 |       |               |
| ▶ El rol de la intermediación financiera en la estrategia organizacional global es clara y coherente con otras actividades                                                                           |                 |                 |       |               |
| ▶ La división/unidad de servicios financieros tiene su propio plan anual de mediano y largo plazo                                                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ Las proyecciones y los planes financieros son hechos regularmente                                                                                                                                  |                 |                 |       |               |
| ▶ La división/unidad de servicios financieros tiene su propio plan contable                                                                                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ Los planes anuales contienen metas y objetivos claros                                                                                                                                              |                 |                 |       |               |
| ▶ Las metas son regularmente revisadas cuando esto es necesario                                                                                                                                      |                 |                 |       |               |
| 5. Políticas y procedimientos financieros                                                                                                                                                            |                 |                 |       |               |
| ▶ Se han establecido políticas y procedimientos para los servicios financieros                                                                                                                       |                 |                 |       |               |
| ▶ Las políticas de intermediación financiera son transparentes y completas                                                                                                                           |                 |                 |       |               |
| ▶ Se ha determinado un grupo objetivo y criterios de elegibilidad para cada servicio financiero                                                                                                      |                 |                 |       |               |
| ▶ Condiciones de préstamo han sido determinadas para cada servicio financiero                                                                                                                        |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene una política explícita para la remuneración de los servicios financieros y sostenibilidad del programa                                                                       |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene una política explícita con respecto a la reestructuración de créditos y acciones legales                                                                                     |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene un acuerdo claro (de política) con respecto a la ejecución de garantías                                                                                                      |                 |                 |       |               |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



|                                                                                                                                                                       | No es relevante | Insatisfactorio | Débil | Satisfactorio |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|
| ▶ Los procedimientos adecuados han sido definidos para las siguientes áreas:                                                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ Selección e investigación de clientes                                                                                                                               |                 |                 |       |               |
| ▶ Revisión y aprobación de préstamos                                                                                                                                  |                 |                 |       |               |
| ▶ Desembolso y repago de préstamos                                                                                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ Seguimiento de los créditos problemáticos                                                                                                                           |                 |                 |       |               |
| ▶ Ejecución de garantías y                                                                                                                                            |                 |                 |       |               |
| ▶ Pagos de garantías                                                                                                                                                  |                 |                 |       |               |
| ▶ Procedimientos contenidos en un manual dirigido al usuario                                                                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ Un comité independiente especial que aprueba las solicitudes de préstamos/garantías                                                                                 |                 |                 |       |               |
| <b>6. Situación financiera</b>                                                                                                                                        |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización dispone de los fondos necesarios para garantizar el programa de fondos                                                                              |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización tiene acceso a fuentes de financiamiento externas requeridas por el programa                                                                        |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización dispone de fondos en moneda dura                                                                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ Liquidez del fondo de garantía                                                                                                                                      |                 |                 |       |               |
| ▶ Solvencia del programa de fondos en relación a la organización (actividades de) en general                                                                          |                 |                 |       |               |
| <b>7. Monitoreo y control</b>                                                                                                                                         |                 |                 |       |               |
| ▶ La división/unidad de servicios financieros dispone de un sistema de información para monitorear los préstamos individuales y el portafolio de préstamos en general |                 |                 |       |               |
| ▶ Un sistema de supervisión activado sobre el estado y actuación del fondo de garantía                                                                                |                 |                 |       |               |
| ▶ Es fácil de acceder a la información sobre desembolsos y repagos                                                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ La administración dispone de informes regulares (mensuales) del estado del portafolio financiero                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ Los informes contienen claros indicadores sobre préstamos con retrasos, impagos y sobre los portafolios en riesgo                                                   |                 |                 |       |               |
| ▶ Se tienen informes regulares sobre el estado de y la ejecución del fondo de garantía                                                                                |                 |                 |       |               |
| ▶ La organización dispone de un sistema de información para monitorear los costos y ganancias del programa de finanzas                                                |                 |                 |       |               |
| ▶ El sistema de información otorga información sobre la carga laboral y la actuación de cada funcionarios de finanzas                                                 |                 |                 |       |               |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



|                                                                                                                                                                                                    | No es relevante | Insatisfactorio | Débil | Satisfactorio |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|
| ▶ La administración cuenta con informes regulares de la actuación, costos y ganancias del programa                                                                                                 |                 |                 |       |               |
| ▶ El nivel de sostenibilidad del programa es regularmente medido sobre la base de indicadores (predeterminados)                                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ La administración otorga informes (semi) anuales a la junta/entidad dirigente                                                                                                                    |                 |                 |       |               |
| ▶ El programa de finanzas es sujeto de auditorías regulares (anuales) externas                                                                                                                     |                 |                 |       |               |
| 8. Capacidades del personal (de manejo)                                                                                                                                                            |                 |                 |       |               |
| ▶ Los gerentes relevantes tienen la capacidad de diseñar, actualizar y refinar las políticas, estrategias y procedimientos                                                                         |                 |                 |       |               |
| ▶ El personal de programación tiene las habilidades requeridas para implementar las actividades necesarias                                                                                         |                 |                 |       |               |
| ▶ Los administradores son capaces de elaborar proyecciones financieras                                                                                                                             |                 |                 |       |               |
| ▶ El personal relevante está familiarizado con la supervisión y el informe (de portafolio)                                                                                                         |                 |                 |       |               |
| ▶ El personal está familiarizado con políticas y procedimientos bancarios                                                                                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ Los funcionarios están familiarizados con las herramientas para la exploración de la factibilidad técnica y financiera de planes de negocios (incluyendo análisis de flujo de caja y de mercado) |                 |                 |       |               |
| ▶ Los funcionarios están familiarizados con las herramientas para asesorar las capacidades administrativas de los solicitantes de crédito                                                          |                 |                 |       |               |
| ▶ El personal es capaz de otorgar orientación pre préstamos sobre (el uso del) crédito                                                                                                             |                 |                 |       |               |



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



## 4.7

### 4.7.1

## Atención a Grupos Vulnerables

### ¿Qué se debe considerar?

Uno de los primeros retos luego de una crisis es hacer una evaluación del impacto de la crisis en los diferentes grupos poblacionales dentro de un territorio.

Los principales grupos que son objetivo de la rehabilitación y de los programas de desarrollo local están listados en la tabla siguiente:

| GRUPOS VULNERABLES QUE PUEDEN SER AFECTADOS POR UNA CRISIS               |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|
| Poblaciones reubicadas en localidades nuevas, internas                   |  |
| Poblaciones retornantes que buscaron refugio en el extranjero            |  |
| Poblaciones retornantes internamente desplazadas por conflictos          |  |
| Poblaciones retornantes internamente desplazadas por un desastre natural |  |
| Ex combatientes de las fuerzas regulares o irregulares                   |  |
| Personas incapacitadas por la guerra/desastre natural                    |  |
| Familias/hogares con jefa de hogar                                       |  |
| Otros grupos afectados                                                   |  |

La necesidad de desarrollar programas específicos para estos grupos objetivo está apoyada por distintos criterios, dentro de los cuales los más importantes son:

- ▣ Condiciones de los acuerdos de paz.
- ▣ Búsqueda de una estabilidad social que facilite la consolidación del proceso de paz.
- ▣ Presión internacional para causas humanitarias y costos económicos de los programas de refugiados.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

## Herramientas

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



La siguiente tabla hace una lista de las principales características de tales programas:

### CARACTERÍSTICAS DE PROGRAMAS DE REFUGIADOS TRADICIONALES

Disponibilidad de recursos financieros que dependen de la ayuda internacional

Periodos de implementación muy cortos

Visión cortoplacista

Supervisión externa estricta

Ejecución a través de instituciones internacionales con significativa participación de personal internacional

Una cierta dualidad en algunos casos entre una acción militarizada (por ejemplo alojar a los combatientes, desarme y desmovilización) con acciones civiles (por ejemplo atención psicológica, regreso a lugares de origen, educación y/o capacitación internacional)

Uso de ciertas herramientas económicas, tales como capacitación profesional como una manera de re direccionar la atención de estos grupos lejos del conflicto y ofreciéndoles una fuente transitoria de ingresos (por ejemplo a través de becas de capacitación) sin que parezca que es "caridad" la asistencia provista



## Bibliografía

Para una literatura variada que ilustre estos procesos, vea la **BIBLIOGRAFÍA** de la OIT sobre experiencias con diferentes grupos afectados por conflictos.

Sin embargo, a menudo los grupos más vulnerables son vistos como receptores pasivos de la asistencia de emergencia para el desarrollo, en lugar de ser vistos como actores proactivos capaces de contribuir con la concepción, la implementación y la adaptación de estrategias de recuperación que están siendo llevadas a cabo. Como resultado, en el pasado los grupos vulnerables han tenido muy poca o nada de voz en las decisiones concernientes a la reintegración y a las estrategias de desarrollo de largo plazo, que son concebidas aisladamente no sólo de las realidades socioeconómicas del área afectada por la crisis, sino también de las experiencias e historias personales de la migración de retorno. Esto significa que las habilidades, las diferentes estrategias de supervivencia y el bienestar físico, emocional y social de los grupos vulnerables, que han evolucionado durante el periodo de crisis no son tomados en consideración como un activo o herramienta potencial en el proceso de estabilización y como una fuerza para la recuperación.

Algunos de los problemas que socavan la eficiencia de muchos programas de recuperación incluyen a los siguientes:

- ▣ Estrategias de desarrollo que no toman en cuenta las tendencias y actividades económicas pre crisis o que proponen nuevas actividades para las cuales el mercado laboral no está preparado.
- ▣ Falta de experiencia, especialmente entre la juventud, en capacitación y habilidades para el trabajo.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



- Actividades económicas que refuercen las inequidades existentes, en términos de acceso a las tierras o a los recursos productivos, y por lo tanto hacen poco para combatir la exclusión social.
- Intervenciones que generan desconfianza en las áreas afectadas por la crisis al enfocarse en grupos específicos sobre otros, por ejemplo aquellos que toman parte en programas de reintegración.

La protección social es especialmente necesaria para muchos grupos vulnerables, incluyendo a las mujeres, los refugiados y desplazados internos, los discapacitados, los huérfanos y los niños excombatientes. La construcción de activos comunales e individuales es central a la estrategia de recuperación, lo que lleva a la reasunción de modos de vida sostenibles. Las actividades pueden incluir programas de trabajos públicos (comida por trabajo y dinero por trabajo), apoyo al micro crédito (especialmente para las mujeres), capacitación de habilidades y apoyo vocacional. Además el apoyo a instituciones civiles claves debe incluir acciones afirmativas para incrementar el empleo de los grupos vulnerables en todos los niveles.

El objetivo del enfoque DEL es asegurar que el diseño de una estrategia de recuperación es lo suficientemente amplia para tratar las necesidades de todos los grupos poblacionales, particularmente los más vulnerables. El diseño de programas específicos debe ser diseñado en colaboración con representantes de los propios grupos, tomando en cuenta sus prioridades, necesidades y contribución potencial al desarrollo de las diferentes actividades.

Por ejemplo, muchas mujeres pueden haber tenido que soportar la carga familiar durante la crisis y han adquirido habilidades para sortear la escasez de comida e ingresos, ya sea en campamentos de refugiados o en la comunidad. Algunas pueden haberse convertido en microempresarias exitosas en el sector informal. Sin embargo, estas habilidades generalmente no son tomadas en cuenta por los que planifican las políticas. El contenido y los modelos de los servicios de desarrollo empresarial y apoyo financiero en situaciones de post crisis es o bien indiferente al género, o establece un techo para las posibilidades al alcance de las empresarias, restringiéndolas a subsectores tradicionales y de baja productividad.

Los problemas específicos incluyen:

- El desigual acceso de las mujeres a las finanzas, activos, tecnología y servicios;
- Su acceso restringido a oportunidades de capacitación vocacional;
- Percepciones negativas con raíces culturales y sociales con respecto a las mujeres en los negocios;
- Las demandas conflictivas de su rol y restricciones de tiempo;
- Su falta de seguridad y auto confianza.



## 4.7.2



Herramienta 4.7.1

### ¿Qué se debe hacer?

#### Paso 1: Diagnóstico

Los programas no pueden ser diseñados antes que se haya recogido información y datos socioeconómicos sobre los distintos grupos poblacionales en el área afectada por la crisis. La evaluación debe intentar identificar necesidades, así como habilidades y otros activos, los que pueden utilizarse en el proceso de reactivación del desarrollo económico local. Entre los retornantes encontramos algunas familias solventes, quienes serían mejor ayudadas a través de un préstamo bancario que con un par de bueyes, un arado, semillas y fertilizante.

Ver la **HERRAMIENTA 4.7.1** para términos de referencia detallados para la evaluación de las necesidades de los grupos especiales en las situaciones de post crisis.

El proceso de Mapeo Institucional, por otro lado, consistirá en la recolección de información con respecto a las organizaciones existentes, asociaciones, ONGs, etc., que están implementando programas centrados especialmente en los grupos vulnerables.

#### Paso 2: Sensibilizando

En esta fase será importante incrementar la toma de conciencia entre la circunscripción más amplia, es decir las dependencias del gobierno local y la comunidad empresarial, de los problemas particulares que enfrentan los grupos vulnerables y la importancia de tocar estos temas como parte de un programa de recuperación socialmente sostenible. Los datos recogidos en el **Paso 1** ayudarán a evidenciar sobre los temas enfrentados por los grupos vulnerables en el área.

#### Paso 3: Promoviendo un Foro Local/Regional

Los actores sociales locales que representan a los diferentes grupos poblacionales deben ser miembros del Foro Local. La presencia de los actores sociales locales de distintos entornos ayudará a estimular la discusión sobre los problemas más urgentes de los grupos con mayor desventaja en el territorio. Al institucionalizar el Foro Local, la inclusión de representantes de grupos especiales debe ser tomada en cuenta.

#### Paso 4: Diseñando la Estrategia DEL

El análisis FODA ayudará a integrar las necesidades de los grupos especiales a la estrategia DEL.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Herramienta 4.7.2



Herramienta 4.8.4



Herramienta 4.7.3

### 4.7.3

El foro local examinará los datos recolectados durante el proceso de Diagnóstico Territorial y Mapeo Institucional y tratará sobre los problemas más urgentes.

Ver la **HERRAMIENTA 4.7.2** para elementos que pueden ser usados para llevar a cabo un análisis FODA sobre las necesidades y fortalezas de los grupos vulnerables.

Ejemplos de actividades particulares pueden incluir:

- ▣ El involucramiento de la juventud en actividades educacionales, eventos, deportes, etc.
- ▣ El involucramiento de los ancianos en actividades sociales, ambientales o educacionales.
- ▣ Consideración de las necesidades de los grupos vulnerables en el proceso de promoción empresarial, planeamiento, el diseño de mecanismos financieros o atracción de inversiones, etc.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.4** para un ejemplo de cómo incluir a los grupos vulnerables en la estrategia de capacitación vocacional.

- ▣ La participación de ex combatientes, migración de retorno y refugiados en la implementación del proceso de reconstrucción y actividades sociales, de acuerdo a sus habilidades y motivaciones.
- ▣ La promoción de empoderamiento económico y creación de puestos de trabajo para las mujeres

Ver la **HERRAMIENTA 4.7.3** para un ejemplo de la promoción de la creación de puestos de trabajo para mujeres en el Centro Empresarial, Devin, Bulgaria.

### ¿Quién debe hacerlo?

El Foro Local es responsable de la inclusión de grupos vulnerables en el diseño y la implementación del proceso DEL.



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



## Conjunto de Herramientas 4.7 – Atendiendo a los Grupos Vulnerables

### Herramienta 4.7.1 – Evaluación de Vulnerabilidad

| EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD                                                                                                                                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Preguntas generales</b>                                                                                                                                                              |  |
| Descripción del grupo objetivo en términos de número, género, edad, estado familiar y tamaño de familia promedio                                                                        |  |
| ¿Dónde viven?                                                                                                                                                                           |  |
| ¿Cuál ha sido el mayor impacto de la crisis en el grupo?                                                                                                                                |  |
| ¿Son particularmente vulnerables a efectos adicionales o secundarios de la crisis?                                                                                                      |  |
| ¿Cuál es la edad de trabajo promedio del grupo?                                                                                                                                         |  |
| ¿Cuáles fueron sus ocupaciones, habilidades y niveles de capacitación antes de la crisis?                                                                                               |  |
| ¿Cuáles son las mayores restricciones para sus perspectivas de empleo?                                                                                                                  |  |
| ¿Qué tipos de servicios o asistencia les están dando actualmente para incrementar las oportunidades de generación de ingresos?                                                          |  |
| ¿Quién otorga estos servicios (el gobierno, la comunidad, la asistencia externa)?                                                                                                       |  |
| ¿Son apropiados estos servicios?                                                                                                                                                        |  |
| ¿Qué mecanismos de apoyo están siendo utilizados por el grupo?                                                                                                                          |  |
| ¿Las estrategias de apoyo positivas son reconocidas y apoyadas por los proveedores de asistencia?                                                                                       |  |
| ¿Qué actividades en particular (trabajos públicos, capacitación, actividades productivas, etc.) serán las más apropiadas para reducir la vulnerabilidad y fomentar la auto suficiencia? |  |
| ¿Qué actividades serán necesarias para reducir la dependencia a medida que la vulnerabilidad cae?                                                                                       |  |
| Tratar de identificar el porcentaje de los siguientes grupos poblacionales dentro del grupo vulnerable                                                                                  |  |
| ▶ Mujeres                                                                                                                                                                               |  |
| ▶ Pobres                                                                                                                                                                                |  |
| ▶ Ancianos                                                                                                                                                                              |  |
| ▶ Indígenas                                                                                                                                                                             |  |
| ▶ Socialmente aislados                                                                                                                                                                  |  |
| ▶ Niños                                                                                                                                                                                 |  |
| ▶ Indocumentados                                                                                                                                                                        |  |
| ▶ Aquellos con dependientes numerosos                                                                                                                                                   |  |
| ▶ Crónicamente enfermos o mal nutridos                                                                                                                                                  |  |
| ▶ Otros                                                                                                                                                                                 |  |

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



¿Qué programas tratan ya sus necesidades específicas?

### Incapacitados

¿Qué cantidad de incapacitados se encuentran en cada categoría de incapacitación?

▶ Incapacidad de movilidad requiriendo equipos adaptativos

▶ Ciegos

▶ Sordos

▶ Incapacidad mental

▶ Enfermedad mental

▶ Traumas extremos

▶ Otros

¿De qué formas necesitan ayuda para sobreponerse a las restricciones de acceso a las oportunidades generadoras de ingresos?

### Juventud

¿Cuál fue la situación socioeconómica de la juventud antes de la crisis?

¿En qué actividades están interesados?

¿Cuáles son sus expectativas?

¿Quién los está apoyando específicamente?

¿Cuáles son las posibilidades de empleo para la juventud en edad laboral?

### Ex-Combatientes (incluyendo a niños soldados)

¿El desarme y la desmovilización han sido llevados a cabo exitosamente?

¿Cuáles son las expectativas y las esperanzas de los grupos vulnerables con respecto a sus ocupaciones luego de su retorno a la vida civil?

Cuáles son las restricciones a la reintegración exitosa

¿Cuál es su estatus social en la sociedad?

¿Cuáles son las motivaciones del involucramiento de la juventud en actividades militares?

¿Es socialmente aceptable que ellos sean el objetivo de los fondos disponibles?

¿Existen estructuras nacionales funcionales para coordinar el Desarme, la Desmovilización y la Reintegración?

¿Qué sectores económicos específicos pueden absorber a los ex combatientes?

### Hogares con Jefa de hogar

¿Cuáles son las desventajas enfrentadas por las mujeres en el mercado laboral y qué impactos ha tenido la crisis en su habilidad para trabajar?

¿Cuál es en número promedio de familiares mantenidos por los hogares con jefa de hogar?

¿Cuál es el riesgo de las continuas carencias en el rol reproductivo de las mujeres (embarazos difíciles, abortos espontáneos, mortalidad infantil, etc.)?

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Desempleo

¿Es el nivel de desempleo crónico o es una causa de la crisis?

¿Han aliviado las redes de seguridad social y las estrategias de apoyo el estrés económico en las familias de los desempleados?

### IDPs y Refugiados

¿Existen barreras legales para su empleo en el país de asilo?

¿Cuál es la duración esperada de su estatus como refugiados?

¿Cuáles son sus ocupaciones cotidianas?

¿Podría usarse su tiempo más productivamente, por ejemplo capacitación vocacional y empresarial?

¿Qué esperan hacer cuando regresen?

¿Necesitan habilidades adicionales?

¿Hay alguna información disponible sobre las demandas del país del que están retornando?

¿Hay falta de productos en los campamentos? Evaluar las posibilidades de actividades generadoras de ingresos en los campamentos (jabón, zapatos, etc.)

### Retornados recientes (refugiados)

¿Cuáles son sus expectativas y esperanzas con respecto a sus ocupaciones luego de su retorno?

¿Cuáles son las restricciones para su reubicación y reintegración exitosa?

¿Tendrán que competir con la comunidad huésped por el empleo disponible?

¿Qué asistencia está planeada para apoyar los proyectos de empleo para los retornantes así como para los miembros de la comunidad huésped?

### Migrantes Económicos Retornantes

¿Cuáles son sus expectativas y esperanzas con respecto a sus ocupaciones luego de su retorno?

¿Cuáles son las restricciones para encontrar empleo cuando ellos retornen?

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.7.2 – Elementos para un análisis FODA con referencia a grupos especiales

| ELEMENTOS PARA UN ANÁLISIS FODA (GRUPOS ESPECIALES)                                                                                                    | F | O | D | A |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Analizar el sistema actual o mecanismo en el territorio que se enfoca en grupos especiales                                                             |   |   |   |   |
| Analizar el rol de las instituciones en la inclusión de grupos especiales en el territorio                                                             |   |   |   |   |
| Analizar el acceso de los grupos especiales a los espacios sociales y políticos dentro de la comunidad                                                 |   |   |   |   |
| La organización de los grupos especiales formales (y reconocidos)                                                                                      |   |   |   |   |
| La participación de representantes de grupos especiales en la toma de decisiones local/regional                                                        |   |   |   |   |
| Mecanismos de prevención de más conflictos entre grupos especiales y "mayoría"                                                                         |   |   |   |   |
| Otros                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| <b>Preguntas generales (finanzas)</b>                                                                                                                  |   |   |   |   |
| ¿Cómo puede la participación de grupos especiales en el proceso DEL ser incrementada, así como en los procesos sociales, económicos y políticos?       |   |   |   |   |
| ¿Cuáles son los problemas más probables que afectan a los grupos especiales (inmigración, desempleo, exclusión social, conflictos, etc.) en el futuro? |   |   |   |   |
| ¿Cómo pueden prevenirse estos problemas?                                                                                                               |   |   |   |   |
| ¿Cómo se pueden transformar las debilidades de los grupos especiales en fortalezas?                                                                    |   |   |   |   |



### Herramienta 4.7.3 – Promoción de Creación de Empleo para mujeres en el Centro Empresarial, Devin, Bulgaria

El objetivo de desarrollo del proyecto es:

*“La promoción del empoderamiento económico y de la creación de puestos de trabajo para las mujeres en la región de Devin. Este objetivo será logrado a través del apoyo a la creación de nuevas empresas y a la expansión de las existentes cuyos propietarios son mujeres”.*

El proyecto fue concebido y financiado por el “Centro de Promoción Empresarial/Centro de Negocios/Devin”. Las actividades esenciales del Centro de Negocios incluye:

- Promoción de una cultura empresarial donde los empresarios y empresarias potenciales tomen conciencia de las responsabilidades, riesgos y potencial de una empresa auto gestionada;
- Otorgamiento de un paquete establecido localmente de servicios de apoyo a la pequeña y mediana empresa potenciales o establecidas;
- Introducción de nuevas técnicas administrativas y nuevas tecnologías.

#### Otorgamiento de una amplia gama de servicios de información

- Servicios de Consultoría para facilitar los lineamientos para la formulación y selección de proyectos viables económicamente;
- Implementar nuevos proyectos o rehabilitar los existentes;
- Seguimiento y consultoría de las operaciones de los proyectos en pos de la consolidación de su sostenibilidad;
- Apoyo a la promoción y marketing del producto a nivel internacional;
- Movilización de oportunidades y recursos, así como de lineamientos y procedimientos para facilitar el acceso al crédito e incentivos para la generación de empleo y capacitación.

#### Estímulo y apoyo al “diálogo” y participación a nivel local y nacional

El objetivo es promover el empresariado privado para poder crear una relación construida sobre la confianza entre las instituciones públicas y el sector privado.

El grupo objetivo inmediato del proyecto consiste de mujeres desempleadas en la región de Devin, empresarios de todos los sectores (principalmente mujeres), empresarios potenciales (hombres y mujeres),

representantes y tomadores de decisiones de entidades públicas locales, responsables del desarrollo económico y social local.

#### Objetivos del Proyecto y resultados concretos

**RESULTADO 1:** Un grupo central de consultores nacionales capaces de proveer servicios de consultoría y capacitación a las empresarias.

Actividad 1: Seleccionar profesionales/consultores nacionales y personal de apoyo a través de un proceso de selección abierto y estructurado.

Actividad 2: Capacitación del personal nacional.

**RESULTADO 2:** Establecimiento de un Centro de Promoción de la Mujer Empresaria en Devin.

Actividad 1: Identificar premisas apropiadas para el Centro y completar su renovación.

Actividad 2: Seleccionar y otorgar equipo para el Centro.

**RESULTADO 3:** Incrementar la conciencia empresarial y las habilidades empresariales básicas desarrolladas entre las mujeres de la región de Devin.

Actividad 1: Evaluar el nivel de conciencia empresarial y las necesidades de entrenamiento de las mujeres en la región a través de una encuesta limitada basada en contactos directos con beneficiarios objetivo.

Actividad 2: Identificar las principales oportunidades y obstáculos en el desarrollo empresarial en la región.

Actividad 3: Otorgar servicios de consultoría a empresarios existentes y potenciales en áreas relacionadas con su negocio/proyecto, especialmente a mujeres desempleadas.

Actividad 4: Desarrollar programas de capacitación a la medida basados en el material existente provisto por RER/97/005 (y otras fuentes, es decir el “Comience su propio Negocio” de la OIT).

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



Actividad 5: Desarrollar programas de capacitación empresarial periódicos para mujeres en la región.

Actividad 6: Apoyar a las mujeres en la producción de propuestas empresariales viables para empresas en expansión para así obtener préstamos bancarios y de otras organizaciones financieras.

Actividad 7: Contactar a bancos y a otras fuentes de financiamiento operando en la región para concluir los acuerdos de cooperación, recolectar información y mejorar el acceso a los fondos para proyectos empresariales viables desarrollados por mujeres o que crean puestos de trabajo para desempleadas.

**RESULTADO 4:** El establecimiento de un cuidadosamente diseñado *esquema de microfinanzas* para las empresarias en Devin.

Actividad 1: Definir los procedimientos apropiados para la operación del esquema de microfinanzas.

Actividad 2: Definir los criterios de elegibilidad, capacitación, criterios de evaluación de la actuación, modalidad de pago, documentos para la evaluación y seguimiento, etc.

Actividad 3: Lanzar una campaña promocional para el esquema de microcrédito entre las mujeres de la región de Devin.

Actividad 4: Escrutinio de los proyectos propuestos a ser financiados a través del esquema de microfinanzas.

Actividad 5: Formación de un comité de evaluación que evaluará y decidirá sobre la aprobación de los préstamos.

Actividad 6: Monitorear la implementación del esquema de microcrédito.

## Impacto

El proyecto replicó el modelo exitoso del Centro Empresarial Mesta, ahora una organización no gubernamental completamente auto sostenible. El Centro Empresarial Mesta provee servicios a la comunidad empresarial de la Región Razlog, teniendo también un rol activo en las iniciativas de desarrollo económico local apoyadas por la OIT/PNUD y otros donantes. Al replicar este exitoso modelo, el proyecto también ha incorporado el tema del género, como un enfoque de alivio de pobreza incluyendo para hombres y mujeres desempleados en la Región de Devin.

El proyecto tiene un enfoque de desarrollo económico local de abajo hacia arriba, participativo, al establecer conexiones directas con el Sistema Nacional de Empleo, autoridades municipales, OBCs y el sector privado.

A través de la provisión de servicios de consultoría, capacitación, información y un esquema de garantía de préstamo (un aval de US\$ 35.000 para pequeños préstamos y hasta US\$ 3.000 para pequeñas empresas), el proyecto aumenta la noción y educa a todos los actores sociales de que esto puede ser un mecanismo de alivio de pobreza a nivel local, ya que trata el tema del desempleo local dentro de un enfoque integrado.

Entre las primeras historias de éxito del proyecto, está la creación de 60 puestos de trabajo para mujeres musulmanas, en gran parte debido al apoyo del establecimiento de una compañía textil local.

El sistema de garantía de préstamos está ayudando a estimular la creación de pequeñas empresas mientras se fortalece a las existentes. Se espera que el esquema sea un mecanismo de aprendizaje para los bancos para que ellos puedan entender que las micro y pequeñas empresas son clientes sujetos a crédito. El esquema también puede probar ser un mecanismo efectivo para el desarrollo de las PyMEs y para el alivio de la pobreza (actualmente la política bancaria de crédito a las PyMEs es extremadamente restrictiva y es imposible tener acceso a fondos crediticios bancarios para las personas dispuestas a comenzar un pequeño negocio)

## Lecciones aprendidas

El enfoque integral en el encauzamiento de los temas de género es fundamental para el éxito del proyecto.

El enfoque de abajo hacia arriba, participativo, que involucra a todos los actores sociales – Gobierno, autoridades municipales, comunidad local, sector privado – es necesario para una sostenibilidad a largo plazo de la ONG y de las metas detrás de ella.

Para asegurar el éxito de cualquier centro empresarial, este debe ser socialmente reconocible y aceptable por la comunidad local.

El proyecto es ejecutado a nivel nacional y también ha hecho uso de iniciativas relacionadas y a la experiencia de Europa central y del Este, a través de dos proyectos paraguas RER/97/005 – Programa Paraguas Regional de Apoyo al Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y RER/97/005 – Género-en-el-Desarrollo.

El proyecto ha sido apoyado por la asistencia técnica provista por la OIT y por la fórmula de la buena asociación para el desarrollo económico local en Bulgaria, diseñada e implementada conjuntamente por la OIT y el PNUD (para más información sírvase revisar los proyectos BUL/95/001 y BUL/97/012).

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Logros del Centro Empresarial Devin

|                                      |                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| Capacitación                         | 226 personas (156 mujeres)                  |
| Consultoría Empresarial              | 240 clientes (139 mujeres)                  |
| Servicios de Información Empresarial | Más de 97 clientes (55 mujeres)             |
| Apoyo para el Desarrollo Económico   | 167 nuevos puestos de trabajo (136 mujeres) |

Una excelente relación laboral con:

- La Municipalidad – contraparte
- Oficina de Trabajo Local – contraparte
- Agencias de Bancos Locales

Boletín Informativo Mensual a partir del Esquema de Garantía de Préstamo

Incrementa el acceso al crédito

Pequeñas empresas familiares y de mujeres

Facilita y mejora la relación entre los bancos y las pequeñas empresas

Establece un fondo de garantía de préstamo

Establecimiento del Fondo con US\$ 35.000

Garantiza el total del monto prestado

Loan amounts \$500 – \$3.000

Loan period up to 36 months



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



## 4.8

### 4.8.1

## Capacitando para el DEL

### ¿Qué se debe considerar?

A medida que el mundo se vuelve más integrado, la ventaja competitiva de las regiones está descansando más y más en la calidad de la infraestructura “intangible”, incluyendo a las instituciones y las habilidades, la flexibilidad, las competencias educativas y técnicas dentro del medio empresarial local y la fuerza laboral.

La capacitación es uno de los elementos clave en el desarrollo económico local. Las necesidades deben ser satisfechas a través de la gama más amplia posible de proveedores de capacitación locales.

**Capacitación de capacitadores:** todos los consultores de negocios y las personas que apoyan al gobierno local requieren de habilidades para ser capaces de trabajar con las empresas a lo largo de su ciclo de vida. A pesar de haber lugares comunes, no todas las empresas necesitan el mismo tipo de asistencia. Será necesario identificar a los capacitadores potenciales y cursos dentro de las universidades, asociaciones de negocios y profesionales e institutos de capacitación locales o industriales que ofrecen cursos en marketing y desarrollo de negocios, educación empresarial, TIC, contabilidad. Estos capacitadores pueden ser incorporados a la estrategia DEL, pero primero deben pasar por una capacitación básica para que se familiaricen con los principios del enfoque DEL.

**Construcción de capacidades para actores sociales institucionales:** el personal de las autoridades gubernamentales locales puede necesitar apoyo en lo que atañe al fortalecimiento de sus capacidades administrativas para administrar el proceso de recuperación, particularmente capacidad institucional para aprobar y administrar los contratos de reconstrucción con el sector privado y para la transferencia de recursos a las comunidades y al fortalecimiento de las instituciones locales. Las habilidades específicas incluyen la manipulación de presupuestos, la auditoría de cuentas y elaboración de informes, el monitoreo del impacto de las actividades y su evaluación.

La capacitación también puede ser necesaria para el personal técnico dentro de las oficinas responsables del crecimiento de empresas y la capacitación para el mercado laboral, en áreas tales como el análisis del mercado laboral, la revisión de la ley laboral y los sistemas de información de mercado laboral, la importancia de diferentes tipos de SDEs y facilidades de crédito y metodologías participativas de toma de decisiones.

Ciertas estructuras institucionales a nivel nacional y provincial también pueden ser el objetivo, tales como institutos de capacitación profesional y vocacional y centros de empleo para hacerlos más concientes de las necesidades locales.



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



**Capacitación para administradores de empresas y empresarios:** los administradores, particularmente de las pequeñas y emergentes empresas, probablemente necesiten habilidades administrativas y prácticas necesarias para promover la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de sus empresas. También pueden diseñarse programas para micro empresarios y las personas involucradas en actividades del sector informal y promover su expansión. Aquí, el curso de la OIT "Comience y Mejore Su Negocio" puede jugar un rol principal.

**Capacitación para el mercado laboral:** la OIT ha desarrollado un enfoque basado en la comunidad para capacitar a los pobres rurales y urbanos para el empleo y la generación de ingresos. La metodología consiste en un conjunto de procedimientos para la identificación sistemática de oportunidades locales de empleo y generación de ingresos, diseñando y otorgando los necesarios servicios de apoyo post capacitación. Estos servicios incluyen crédito, asistencia técnica e información del mercado, con el objetivo de lanzar y sostener las actividades generadoras de ingresos.

El enfoque difiere de los programas convencionales de capacitación de tres maneras principales:

- ▣ Al identificar actividades de generación de ingresos potenciales y las necesidades de capacitación relacionadas, antes de diseñar el contenido y la duración de los programas de capacitación específicos;
- ▣ Al involucrar directamente a la comunidad local en cada fase del proceso de identificación, diseño y entrega;
- ▣ Al facilitar los servicios de apoyo post capacitación incluyendo crédito, para asegurar que los individuos o grupos puedan iniciar y sostener las actividades de generación de ingresos para las que se les ha capacitado.

Los esquemas de desarrollo de recursos humanos deberían ser:

- ▶ Desarrollados sobre la base de asociaciones sociales
- ▶ Integrados a la educación continua
- ▶ Sensibles al género
- ▶ Administración localmente flexible
- ▶ Hechos en lugares cercanos a los que vive la gente



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |



## 4.8.2



Herramienta 4.8.1



Herramienta 4.8.2

## ¿Qué se debe hacer?

### Paso 1: Diagnóstico y Mapeo Institucional

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.1** para una lista de datos a ser recolectados más detallada con el propósito de diseñar una estrategia de capacitación

Considerar las necesidades de capacitación e información de la pequeña y mediana empresa, los empleados, los contratistas, los departamentos de los gobiernos locales, los administradores y todos aquellos con un rol en las intervenciones en el desarrollo a largo plazo identificadas en la Estrategia DEL.

### Paso 2: Determinar para un periodo de 12 meses

- ☐ ¿Quiénes serán capacitados?
- ☐ ¿Quién hará la capacitación?
- ☐ ¿Qué actividades de capacitación serán usadas?
- ☐ ¿Dónde y cuándo se llevará a cabo cada sesión de entrenamiento?
- ☐ ¿Cómo se evaluará y documentará a la sesión?

En esta fase, el Foro asumirá la responsabilidad del desarrollo del programa de capacitación basado en un análisis FODA.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.2** para elementos para llevar a cabo un análisis FODA sobre las necesidades y actividades de capacitación

### Paso 3: Sensibilizando

El análisis de los datos recogidos en los **Pasos 1 y 2** deberían ser presentados a los actores sociales locales. El ejercicio de Sensibilización los ayudará a tener una idea global con respecto al sistema actual de capacitación y temas de capacitación que son críticos para el logro de los objetivos de la Estrategia DEL.

### Paso 4: Promoviendo y Manejando un Foro Local

Si un Foro es creado para tratar temas de capacitación, este debe incluir a representantes de todas las organizaciones que tratan con la capacitación educacional y vocacional en el área afectada por la crisis (es decir escuelas, instituciones de capacitación, universidades, Cámaras de Comercio, etc.)

### Paso 5: Implementando el plan de capacitación

Hay diferentes posibilidades para implementar los programas de capacitación.



**Instituciones de capacitación existentes:** El Foro o ADEL puede instar a instituciones de capacitación locales y nacionales a organizar cursos específicos, o puede buscar conectar la capacitación que es ofrecida localmente con las necesidades de las empresas locales.

Si hay una falta de instituciones de capacitación, el propio Foro o ADEL asumirá las necesidades de capacitación más urgentes.

**Operación descentralizada:** Una fuente interesante de programas de capacitación es una cooperación descentralizada, es decir, una cooperación entre las agencias o de manera más general entre las comunidades locales y sus contrapartes en los países desarrollados. Las iniciativas incluyen cursos formales técnicos – administrativos y capacitación de empresarios por empresarios.

**Establecimiento de Redes:** de hecho, el rol de la ADEL puede ser importante en el desarrollo y la implementación del monitoreo y evaluación de los programas de capacitación así como en el establecimiento de redes con otros capacitadores a nivel local y regional.

**Establecimiento de Redes:** otras posibilidades de capacitar pueden ser programas de aprendizaje a distancia tales como DELNET del Centro Internacional de Formación en Turín, Italia. Ver también el capítulo sobre el establecimiento de redes y el establecimiento de lobbies.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.3** para elementos de un Plan de Trabajo relacionado a la capacitación.

La **HERRAMIENTA 4.8.4** otorga información sobre el programa Comience y Mejore Su Negocio (CMSN) de paquetes de capacitación.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.5** como un ejemplo de la implementación de un proyecto exitoso en la región de Razlog, Bulgaria.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.6** para resultados logrados en el Proyecto de Capacitación Vocacional en Bihać, que también es un ejemplo de sostenibilidad económica y financiera de un programa de capacitación.

La capacitación vocacional representa una de las maneras más efectivas de prepararse para ingresar a la fuerza laboral y para ingresar a nuevas áreas de empleo.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.7** para propuestas para actividades a ser integradas en programas de capacitación vocacional.

Ver la **HERRAMIENTA 4.8.8** para una visión general de algunas de las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas por los actores sociales en el proceso de desarrollo local.



Herramienta 4.8.3

Herramienta 4.8.4

Herramienta 4.8.5

Herramienta 4.8.6



Herramienta 4.8.7

Herramienta 4.8.8

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | <b>8. Capacitación</b>    | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Las actividades de capacitación deben ser:

- ▶ Desarrolladas en colaboración cercana con los actores locales involucrados
- ▶ Participativas, orientadas hacia la creación de puestos de trabajo y a la resolución de problemas
- ▶ Fomentar la homogeneidad (para grupos en desventaja)
- ▶ Fomentar la movilidad social y económica
- ▶ Financiadas de manera creciente por contribuciones de los entrenados

### Paso 6: Monitoreo y evaluación

Considerara cómo involucrar frecuentemente a los beneficiarios en el monitoreo y la evaluación de las actividades de capacitación. ¿Qué sistemas deben ser establecidos para una retroalimentación a la Estrategia DEL?

Comience por hacer revisiones luego de cada actividad de capacitación.



## Conjunto de Herramientas 4.8 – Capacitando para el DEL

### Herramienta 4.8.1 – Evaluación de Mercado y Necesidades relacionadas con la capacitación

| EVALUACIÓN DE MERCADO Y NECESIDADES RELACIONADAS CON LA CAPACITACIÓN                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Una lista de las instituciones y organizaciones que actualmente proveen educación vocacional y capacitación     |  |
| ▶ Escuelas                                                                                                      |  |
| ▶ Universidades                                                                                                 |  |
| ▶ ONGs                                                                                                          |  |
| ▶ Cámaras                                                                                                       |  |
| ▶ Asociaciones                                                                                                  |  |
| ▶ Otras                                                                                                         |  |
| Recursos disponibles (financieros y humanos) dentro de estas instituciones                                      |  |
| Una lista de servicios de capacitación provistos                                                                |  |
| ▶ Capacitación de la juventud. ¿Qué habilidades? Duración de los cursos (en horas)                              |  |
| ▶ Capacitación inicial para adultos y jóvenes. ¿Qué habilidades? Duración de los cursos (en horas)              |  |
| ▶ Capacitación continua                                                                                         |  |
| ▶ Capacitación mientras se está en servicio                                                                     |  |
| ▶ Cursos especiales para grupos objetivo específicos                                                            |  |
| ▶ Capacitación de capacitadores                                                                                 |  |
| ▶ Apoyo en el desarrollo de material de capacitación                                                            |  |
| ▶ Capacitación empresarial                                                                                      |  |
| ▶ Otros servicios                                                                                               |  |
| Calidad de los cursos, juzgados por los siguientes criterios:                                                   |  |
| ▶ ¿Corresponden los cursos a los requerimientos del mercado laboral (local)?                                    |  |
| ▶ ¿Tiene la institución conexiones con las empresas en donde puede “colocar” a sus ex estudiantes?              |  |
| ▶ ¿Es innovador el programa ofrecido?                                                                           |  |
| Los beneficiarios actuales de los cursos/capacitaciones hechas                                                  |  |
| Condición y disponibilidad de facilidades de capacitación                                                       |  |
| La existencia de sinergias/cooperación entre las instituciones de capacitación y/o las agencias de empleo, etc. |  |
| Otros                                                                                                           |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Teoría

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.8.2 – Elementos de un análisis FODA relacionado con la capacitación

| ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS FODA RELACIONADO CON LA CAPACITACIÓN                                                             | F | O | D | A |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Estrategia de capacitación existente                                                                                      |   |   |   |   |
| Instituciones y organizaciones actualmente involucradas en actividades de capacitación                                    |   |   |   |   |
| Calificaciones del personal de capacitación                                                                               |   |   |   |   |
| Sinergias entre las instituciones capacitadoras y áreas (finanzas, PyMEs, medio ambiente, etc.)                           |   |   |   |   |
| Uso de recursos y experiencia externos para actividades de capacitación                                                   |   |   |   |   |
| Correspondencia entre las actividades de capacitación y las necesidades de la empresa privada y la administración pública |   |   |   |   |
| Consideración actual de grupos especiales para la capacitación                                                            |   |   |   |   |
| Otros                                                                                                                     |   |   |   |   |

### Herramienta 4.8.3 – Elementos para un Plan de Trabajo relacionado con la capacitación

| ELEMENTOS PARA UN PLAN DE TRABAJO RELACIONADO CON LA CAPACITACIÓN                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Revisar los tipos de capacitación necesitados a nivel local                                                   |  |
| Identificación de los principales grupos objetivo                                                             |  |
| ▶ Jóvenes y adultos desempleados                                                                              |  |
| ▶ Administradores de empresas emergentes                                                                      |  |
| ▶ Administradores de empresas establecidas                                                                    |  |
| ▶ Capacitadores master                                                                                        |  |
| ▶ Personal de la Oficina del Trabajo                                                                          |  |
| ▶ Personal ADEL y personal en los centros de apoyo empresarial existentes e instituciones                     |  |
| ▶ Grupos objetivo especiales (mujeres, niños, discapacitados, retornantes, inmigrantes y otros)               |  |
| Identificación de las necesidades del mercado laboral y apoyo al diseño de cursos de capacitación específicos |  |
| Apoyo a la promoción de empleo a través de cursos de entrenamiento                                            |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

## Proceso

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### ELEMENTOS PARA UN PLAN DE TRABAJO RELACIONADO CON LA CAPACITACIÓN

Apoyo en la implementación de cursos de capacitación, tales como:

▶ Habilidades administrativas básicas para empresarios emergentes

▶ Extensión empresarial y capacitación

▶ Educación y capacitación continua

▶ Capacitación para la pequeña producción

▶ Tarifa para cursos de servicios

▶ Cursos hechos a la medida

▶ Capacitación vocacional

Otros

## Herramienta 4.8.4 – CMSN – Comience y Mejore Su Negocio – Administración práctica para pequeñas empresas

### Comience y Mejore Su Negocio

El programa de capacitación Comience y Mejore Su Negocio (CMSN) es un programa de administración – capacitación de la OIT para pequeñas empresas. Este programa desarrolla y fortalece las habilidades administrativas básicas. El Programa otorga un conjunto comprehensivo de materiales de capacitación para varios grupos objetivo en el sector de la pequeña empresa. También otorga una amplia gama de apoyo y materiales para los capacitadores para efectuar la capacitación y el seguimiento, y a las instituciones para que monitoreen y evalúen sus propios programas.

Muchos años de experiencia de la OIT en la implementación e institucionalización de programas nacionales de Comience y Mejore Su Negocio, básicamente a través de proyectos de la OIT han contribuido a la alta calidad del programa: en total, el programa ha sido introducido en más de 80 países alrededor del mundo.

Pocos programas de desarrollo de la pequeña empresa son lo suficientemente simples y claros para poder ser entendidos por gente que no ha sido expuesta a capacitación empresarial, y sin embargo llegan a comunicar las habilidades administrativas básicas requeridas por los empresarios para comenzar y manejar una pequeña empresa exitosamente.

El programa CMSN intenta llenar esa brecha.

Este folleto contiene información detallada sobre:

- La estrategia de la OIT para la implementación y la institucionalización del programa.
- Los contenidos y metodologías de los materiales de capacitación y apoyo.
- La cobertura global del programa.

### El Programa Internacional de la Pequeña Empresa de la OIT

Los paquetes del Programa Comience y Mejore Su Negocio y servicios relacionados son parte del Programa Internacional de la Pequeña Empresa (PIPE) de la OIT. El Programa PIPE de la OIT se esfuerza en apoyar a los países miembros en sus esfuerzos de satisfacer el reto global del empleo al crear puestos de trabajo de calidad sostenibles en el sector de la pequeña empresa privada.

En un tiempo en el que la capacidad de absorción de tanto los sectores agrícolas y de las empresas de gran escala públicas y privadas habían llegado a su límite en muchos países, es claro que la mayoría de puestos de trabajo futuros necesitarán ser creados en el sector empresarial de la pequeña empresa. El Programa Comience y Mejore Su Negocio de la OIT está dirigido a otorgar un conjunto comprehensivo de paquetes de capacitación y herramientas de apoyo que pueden ser usadas por las instituciones comprometidas con el apoyo al sector empresarial de pequeña escala.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



El Programa CMSN ha sido diseñado para otorgar un método sostenible y costo efectivo de llegar a un gran volumen de empresarios de pequeña escala y proveerlos con habilidades administrativas prácticas para incrementar la competitividad, rentabilidad y crecimiento de sus empresas.

La OIT elabora investigaciones aplicadas permanentes para desarrollar continuamente el programa y reflejar las últimas lecciones aprendidas alrededor del mundo para asegurarse que estas mejoras son puestas a disposición de la creciente red global de instituciones participantes.

### Grupos Objetivo

El Programa Comience y Mejore Su Negocio es un sistema de paquetes de capacitación interrelacionados y materiales de apoyo para empresarios pequeños en países en desarrollo y en transición. El Programa otorga a las instituciones o individuos que están involucrados en el desarrollo de habilidades administrativas o de despegue para pequeñas empresas, con un conjunto comprehensivo de materiales, dirigidos a una variedad de grupos objetivo, ampliaciones de negocios y capacitación de seguimiento, y supervisión y evaluación del programa.

### Materiales actualmente disponibles

El Programa Comience y Mejore Su Negocio actualmente otorga los siguientes materiales, que son presentados a continuación:

- ‘Comience Su Negocio’ para negociantes que recién inician actividades;
- ‘Mejore Sus Nociones Básicas sobre Negocios’, manuales para empresarios de pequeña escala con limitada experiencia previa en capacitación empresarial;
- ‘El Juego de los Negocios’ que otorga una experiencia práctica e ilustrativa de administrar una empresa en una situación de juego. Es usado para la capacitación de empresas tanto emergentes como existentes;
- ‘Sepa Sobre Negocios’, un extensivo paquete de concienciación empresarial para jóvenes capacitados en instituciones vocacionales y técnicas.

Ejemplos de adaptaciones:

- Los Manuales de Mejore Sus Nociones Básicas sobre Negocios para África del Este y del Sur, disponibles en Inglés, Portugués y Francés;
- El paquete de Comience Su Negocio adaptado para la región del Pacífico Sur y para África del Este, del Oeste y de Sur, respectivamente;

- El Manual y Cuaderno de trabajo de Mejore Su Negocio ha sido traducido a más de 30 idiomas;
- Adaptaciones sectoriales de MSN para sectores empresariales específicos, tales como el de construcción (Mejore Su NEGOCIO DE construcción – MSNC).

Herramientas de apoyo para los capacitadores y organizaciones de implementación:

- El Sistema de Monitoreo y Evaluación otorga herramientas para evaluación permanente del impacto del programa;
- Servicios de Extensión Empresarial otorga métodos para el seguimiento de la capacitación y de asesoría;
- El Kit Promocional contiene varias herramientas que permiten a las organizaciones participantes promover al programa de una manera profesional y responsable (videos, notas de prensa, etc.);
- Guías de Capacitadores que otorgan lineamientos de cómo organizar y conducir varias actividades de capacitación;
- Kit de capacitación para capacitadores para Capacitadores Master certificado por la OIT;
- Una Guía para la Producción de Materiales de Capacitación CMSN que facilita, entre otros, adaptaciones y traducciones.

### Cómo son usados los paquetes

La experiencia de la OIT de introducir el programa de Comience y Mejore Su Negocio alrededor del mundo, indica que para llegar a altos niveles de sostenibilidad y efectividad de costos, el programa debe ser institucionalizado a nivel nacional. Una parte importante del Programa está entonces involucrada con la provisión de asistencia inicial a las instituciones que participan en el Programa para que ellas sean capaces de apoyar plenamente todos los aspectos del Programa a altos niveles de sostenibilidad técnica y financiera.

Como parte del proceso de institucionalización, los proyectos de la OIT que introducen el Programa se concentran en la capacitación de capacitadores y capacitadores master para crear un grupo base de capacitadores profesionales a nivel nacional. El Programa es, por lo tanto, particularmente apropiado para las organizaciones que ya están involucradas en el apoyo a pequeñas empresas, tales como las organizaciones de desarrollo y las organizaciones de empleadores que tienen recursos humanos y financieros para implementar el Programa independientemente.

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Detalles sobre los Materiales de Capacitación

Un componente reciente del programa es 'Sepa Sobre Negocios' (SSN). El SSN tiene como meta crear conciencia empresarial y de auto empleo como una opción de carrera, particularmente para los estudiantes de instituciones vocacionales y de capacitación técnica. Otorga conocimiento de los atributos requeridos y los retos de empezar y operar empresas exitosas.

El paquete de 'Comience Su Negocio' (CSN) desarrolla habilidades necesarias para comenzar pequeñas empresas. El CSN usa métodos de capacitación participativa y agrupa teoría básica, información relevante y actividades prácticas. El curso es un medio costo – efectivo para ayudar a los empresarios potenciales a pensar sistemáticamente a través de los temas más importantes relacionados con el comienzo de un negocio. Un resultado práctico de la capacitación es un plan de negocios para la empresa potencial, de manera que puede ser presentada a la institución crediticia.

'Mejore Su Negocio' (MSN) es un componente separado pero relacionado que pueda ser un suplemento a la capacitación CSN. Los manuales 'MSN Nociones Básicas' cubren lo esencial de la administración básica, por ejemplo marketing, costos, precios, mantenimiento de cuentas básico, compra y venta. Los materiales son altamente flexibles y adaptables a las necesidades de capacitación específicas del grupo objetivo. Los manuales usan una metodología de aprendizaje especialmente dirigida a dueños de pequeños negocios con relativamente poca educación formal. Los temas son presentados usando explicaciones paso-a-paso con muchas ilustraciones de las situaciones de la vida real, con las que los empresarios se puedan identificar.

### Herramientas de apoyo

El Juego de los Negocios es un miembro reciente de la familia de capacitadores de Comience y Mejore Su Negocio. Es usado tanto en la capacitación de Comience Su Negocio como en la de Mejore Su Negocio. El juego es una excelente herramienta dinámica para la creación de un ambiente simulado donde los entrenados pueden experimentar las consecuencias de sus decisiones empresariales.

El Servicio de Extensión Empresarial es un sistema de seguimiento de la capacitación y asesoría luego de la capacitación inicial de los empresarios. El sistema consiste en intervenciones que varían desde capacitación "refrescadora" hasta consultorías grupales e individuales.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación provee un claro estándar de herramientas para la evaluación y el

monitoreo de programas de capacitación y servicios de seguimiento. Además de permitirle a las instituciones monitorear estrechamente su propia actuación, también es una herramienta útil para evaluar las necesidades de entrenamiento de los empresarios y evaluar la necesidad de actividades de seguimiento.

El kit promocional otorga varias herramientas promocionales, por ejemplo folletos, materiales audiovisuales, afiches, ejemplos de notas de prensa, etc., que pueden ser utilizadas por instituciones asociadas en sus relaciones con clientes y donantes potenciales.

La Guía de Capacitadores CMSN otorga a los capacitadores una herramienta comprehensiva y fácil de entender para organizar y conducir capacitaciones CMSN. La guía incluye un gran número de consejos prácticos para promover, seleccionar, organizar y concluir capacitaciones CSN y MSN. También contiene sugerencias para actividades de seguimiento al otorgar lineamientos para evaluar la necesidad de seguimientos y organizar y conducir servicios de seguimiento. También incluye lineamientos de cómo usar el Sistema de Supervisión y Evaluación (ver arriba).

El Kit para Capacitar a Capacitadores CMSN es la herramienta de los Capacitadores Master de CMSN que ha sido certificada por la OIT. El Kit comprende todos los materiales necesarios para conducir una capacitación de capacitadores de Mejore Su Negocio.

### Diseño del programa

Los programas nacionales diseñan sus propios programas de Comience y Mejore el Negocio al adaptar los componentes ya desarrollados. Esto le permite a los programas nacionales tener su propio programa de capacitación de Comience y Mejore Su Negocio ceñido a sus necesidades específicas.

### El marco institucional

La experiencia demuestra que la institucionalización requiere una red de instituciones interrelacionadas, cada una asumiendo roles específicos en la implementación del programa. A continuación se incluye la descripción de un ejemplo de un marco institucional para un programa nacional de Comience y Mejore Su Negocio.

#### Junta Nacional de Consulta:

- Conformada por expertos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONGs) y del Sector Privado;
- Liderazgo con respecto a la política y estrategia para el Programa Nacional de Comience y Mejore Su Negocio;

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



- Coordinación del desarrollo, traducción o adaptación del material, y adaptaciones para sub sectores, etc.

### Punto Focal:

Coordinación y promoción del Programa Comience y Mejore Su Negocio:

- Capacitación de los Capacitadores Master;
- Capacitación de Capacitadores;
- Conexiones con la OIT;
- Promoción del establecimiento de redes entre las organizaciones usuarias.

### Organizaciones usuarias:

- Organizaciones con experiencia en capacitar pequeñas empresas;
- Capacitación de empresarios y servicios de seguimiento como parte de su programa de capacitación regular;
- Monitoreo de la actuación de capacitadores y empresarios.

## Adaptación/Traducción y licencias de derechos de autor

La OIT fomenta la adaptación y/o traducción de cualquiera de los materiales del Programa de Comience y Mejore Su Negocio a las condiciones específicas de un país. Tales adaptaciones deben estar basadas en ediciones internacionales de CSN o MSN. La 'Guía para la Producción de Materiales CMSN' puede ser útil para el proceso de adaptación. Sin embargo, ya que las publicaciones de la OIT gozan de derechos de autor, para adaptar o traducir materiales se necesita obtener autorización de:

Buró de Publicaciones, Derechos y Permisos,  
ILO, 4 Route des Morillons,  
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

La OIT examinará técnicamente la traducción o adaptación antes de otorgar el derecho de publicación. Para beneficiarse de la vasta experiencia del uso del programa por la OIT alrededor del mundo, se recomienda una cooperación cercana con la OIT para la preparación e implementación local de actividades CMSN.

## Herramienta 4.8.5 – Implementación del Componente de Capacitación en la Región de Razlog, Bulgaria

**Proyectos:** promoción sostenible de pequeñas y medianas empresas a través de la creación de un centro de promoción y apoyo empresarial en la región de Razlog, Bulgaria

### Introducción

El presente proyecto es el resultado y seguimiento del Programa de Desarrollo Económico Local (DEL) de la OIT/PNUD, que inició sus actividades en Bulgaria en enero de 1995. En las etapas iniciales del Programa, el objetivo era hacer un seguimiento de los resultados de un seminario y una misión financiada por la OIT en febrero y noviembre de 1993, cuya meta era el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el sector turismo.

Durante la primavera de 1995, el Programa DEL estableció un Consejo de Consultoría Local (CCL) con la representación de diez de los agentes socioeconómicos más relevantes de Bansko y **Razlog**. La misión de los CCLs era desarrollar lineamientos y recomendaciones para la construcción de la capacidad local y el desarrollo de la economía local en el área del proyecto,

con un énfasis especial en el turismo en particular y el sector servicios en general.

El presente proyecto, siguiendo la metodología y logros del Programa DEL, tiene como meta fortalecer la economía local en la región Mesta mediante la promoción y el apoyo de las PyMEs al establecimiento de un Centro de promoción y Apoyo Empresarial (CPAE). Este centro abarcará a las municipalidades originales del Programa DEL y también a las nuevas. Se espera que exista una réplica de este modelo en otras áreas locales de Bulgaria.

Esta colaboración en el campo del DEL está totalmente justificada por lo siguiente:

- Dentro del marco del incremento de importancia y reconocimiento de los logros del enfoque local para la generación de estrategias de desarrollo humano sostenible tales como el alivio a la pobreza, la creación de empleos, la generación de ingresos, la integración de los grupos más vulnerables al mercado laboral (es decir mujeres, jóvenes), mejora de las condiciones de trabajo y de vida (por ejemplo *ILO Recommendation 169 concerning Employment Policy*);



- La importancia de la colaboración inter agencias en el campo del desarrollo económico local para asegurar paquetes de programas integradores y la replicabilidad del programa (por ejemplo *Discussions of the Governing Council of the UNDP, February, 1993*);
- Declaración de la Cumbre Social “Requerimiento a la Oficina Internacional de Trabajo, que debido a su mandato, estructuras tripartitas y experiencia, tiene un rol especial que jugar en los campos del empleo y el desarrollo social, para contribuir a la implementación del Programa de Acción” (Capítulo V).

## 1. Promoción del empleo a través del SNE

Con respecto al empleo local y el desarrollo económico, el Servicio Nacional de Empleo (SNE) ha establecido e implementado varios esquemas como sigue:

- Capacitación y re-capacitación;
- Medidas de Juventud (aprendizaje y empleo subsidiado);
- Créditos subsidiados a los empleadores;
- Apoyo a los desempleados para formar una empresa;
- Subsidios para el empleo.

El efecto total de todos los esquemas de promoción en el área del proyecto ha sido limitado, tanto en términos del número de participantes como de los gastos. El problema básico no era la ausencia de recursos, sino un bloqueo en el desembolso de los fondos, posiblemente resultado de las dificultades encontradas por los participantes potenciales en la formulación y la defensa de solicitudes y proyectos. Con respecto a esto, las oficinas de empleo locales y nacionales, tienen un rol importante que jugar, dado que ganan experiencia en el auto gobierno y en la adopción de conceptos de largo plazo.

En diciembre de 1995, el SNE adoptó una serie de medidas para crear un nuevo Fondo de Crédito para Empresarios Jóvenes (como ha sido mencionado anteriormente) que están interesados y han demostrado experiencia en establecer sus propios negocios. El Fondo de 100 millones de Levas (aproximadamente US\$ 1,35 millones) está reservado principalmente para pequeños préstamos de un máximo de US\$ 30.000. En este momento el Fondo no es operacional pero el SNE está muy interesado en establecer una conexión entre este proyecto y el Fondo de Crédito.

Existen, sin embargo, muchas necesidades de **capacitación** concretas relacionadas con el desarrollo económico local en la región. El siguiente es un resumen de la información específica provista por los Alcaldes de Gotze Delchev, Razlog, Belitza y Jakoruda, y

representantes de la Cámara de Turismo de Bansko y la Cámara de Comercio (Gotze Delchev). El listado fue confeccionado en junio de 1995, dentro del contexto del Programa DEL de la OIT/PNUD.

Las necesidades de capacitación serán consideradas a dos niveles, en relación con los objetivos.

**Para fortalecer la estructura institucional local**, ya que el objetivo que persigue es ayudar a los empresarios potenciales o a los operadores existentes. Se necesita capacitación en los siguientes campos:

- Estudios de factibilidad y planes de negocios;
- Marketing;
- Manejo financiero;
- Planeamiento estratégico;
- Establecimiento y control de estándares de calidad;
- Comercialización de los productos en los mercados externos.

**Para actualizar y mejorar las capacidades de los empresarios locales**, ya que el objetivo que persigue es mejorar los productos, servicios, ganancias y productividad y su posición competitiva en el mercado.

Disponibilidad de personas competentes dentro del país para la enseñanza de idiomas y habilidades técnicas. Con respecto a esto, insumos externos deben focalizarse en la provisión de programas y materiales específicos del sector.

## 2. El rol de la inversión extranjera en el área del proyecto

Desde el final de 1989, varias compañías extranjeras se han establecido en la región de Pirin y Rila. Esto no siempre ha tenido un efecto positivo en la economía local ya que estas compañías estaban preocupadas principalmente por sus propios intereses. Ellas se beneficiaron de la falta de reglas claras de la extracción de capital (humano) del área en lugar de invertir en ella. En el futuro cercano, la economía local ciertamente se verá afectada por la apertura de una frontera con Grecia en Gotze Delchev.

Entre 1987 y 1990, la “Compañía de desarrollo Bansko” fue establecida como una iniciativa británica privada para promover el turismo en Bansko. Esto tuvo como resultado un hermoso folleto sobre Bansko, pero no hubo ningún seguimiento. Algunos de los hoteles más grandes en Bansko fueron finalmente comprados por hombres de negocios griegos. En Belitza, existe un interés británico en el resort de ski Semkovo. La municipalidad de Belitza, por otro lado, está negociando la posibilidad de abrir una fábrica de confecciones dentro de sus límites municipales con capitales griegos.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



Jakoruda alberga a una compañía de camarones holandesa que emplea a 650 mujeres.

En Razlog, se han establecido varias compañías textiles italianas y griegas. La municipalidad también ha sido seleccionada por el Programa de la Acción de la Unión Europea en el Desarrollo Económico Local como una de las "regiones piloto" en Bulgaria.

Hasta ahora eso no ha llevado a ninguna acción concreta. También se ha establecido un acuerdo gemelo con Kilkis (Grecia) en el contexto del "Programa de Cruze de Fronteras" de la Unión Europea. El mismo Programa se aplica para Gotze Delchev. Debido quizás a su cercanía a Grecia Gotze Delchev ya estaba siendo considerada en relación a los programas y empresas internacionales (BASFKZO) por un largo tiempo. También es parte del programa REMDEP de la Fundación Británica Know How, cuya meta es desarrollar una estrategia de turismo en Gotze Delchev, técnicamente asistido por la Junta de Turismo de Irlanda del Norte.

Aparte de estos contactos internacionales, la región montañosa de Pirin y Rila, en su totalidad es parte del Programa de Turismo Sostenible Ambiental de Pirin y Rila (PREST) (Fundación Británica Know How), el cual está direccionado principalmente a aspectos ambientales de la industria de turismo en las áreas mencionadas anteriormente.

### 3. Estrategia

#### Estrategia de desarrollo regional

Tomando en consideración todas las ventajas de los activos existentes y el potencial para el desarrollo económico en el área, la promoción de las PYMES constituye un medio de generación de empleo. Sin embargo, esto tiene que ser hecho de una manera balanceada y comprehensiva, siguiendo la lógica del mercado y de acuerdo a lineamientos comunes y a recomendaciones para el desarrollo local y regional.

La pequeña y mediana empresa se caracteriza por su flexibilidad, lo que le permite evolucionar incluso en los pequeños mercados. Comenzando con el potencial del mercado regional al usar sus ventajas comparativas regionales, las PYMES tienen la posibilidad de crecer y expandir sus mercados en las regiones. Las ramas con alto potencial de desarrollo como el procesamiento de madera, el procesamiento de comida, los textiles, la reparación y los servicios ofrecen buenas posibilidades de crecimiento en el área. El turismo (en un sentido amplio) también ofrece una gran oportunidad de permitir el desarrollo de empresas administradas y de propiedad de familias que pueden proveer generación de ingresos para muchos, incluyendo a las mujeres y a los jóvenes.

Para poder obtener un desarrollo sostenible global de la economía local, el consenso y el debate son los principales requerimientos de los diferentes actores locales en los sectores público y privado, entre los miembros de estos sectores y nivel local y nacional.

Una de los logros en 1995 del Programa DEL ha sido la constitución de un foro de discusión a nivel local compuesto por diez representantes de instituciones públicas y privadas. La meta del foro es discutir y analizar las diferentes alternativas para el desarrollo de la economía local. Los lineamientos establecidos por el foro para el desarrollo de la economía local a través de cinco grupos de trabajo diferentes (es decir, promoción y desarrollo empresarial, desarrollo de turismo, infraestructura y comunicación, desarrollo de los recursos humanos y medio ambiente) estuvieron centrados alrededor de los llamados "campos estratégicos de acción".

La provisión de un marco de política de apoyo, el desarrollo de esquemas financieros que permitan a los empresarios crear pequeñas empresas, y la provisión de capacitación para desarrollar habilidades empresariales y técnicas, son condiciones necesarias para desarrollar a la comunidad local.

Este resultado fue formulado por el grupo de trabajo del Consejo de Consultoría Local del Programa DEL, el grupo de Promoción y Desarrollo Empresarial y servirá como punto de partida para la propuesta del proyecto.

#### Centro de Promoción y Apoyo Empresarial

Para contribuir a parte de los graves problemas de desempleo en el área del proyecto y para satisfacer las ya mencionadas "deficiencias", el proyecto tiene las siguientes metas: Establecer un Centro de Promoción y Apoyo Empresarial (CPAE) en el valle del Río Mesta. Este Centro promoverá y apoyará a las PyMEs con el objetivo de maximizar el crecimiento del empleo y mejorar los estándares de competitividad de las mismas en el área. Esto será hecho a través de:

- Promover una cultura empresarial en la que las personas de negocios potenciales tomen conciencia de lo que significa tener un negocio apropiado y aprender sobre las responsabilidades, riesgos y posibilidades.
- Otorgar apoyo comprehensivo local a pequeños y medianos empresarios potenciales o actuales. Introducir nuevas técnicas administrativas, información y tecnologías.
- Facilitar la guía y asistencia en la formulación y selección de proyectos viables, implementar nuevos proyectos o rehabilitar los existentes, haciéndoles seguimiento y consultoría a las operaciones del proyecto para consolidar sus sostenibilidad y apoyar

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

## Proceso

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Herramientas



en la promoción y el marketing del producto a nivel internacional.

- Movilizar oportunidades y recursos, establecer sistemas crediticios temporales, así como lineamientos y procedimientos para facilitar el acceso al crédito e incentivos para la generación de empleo y la capacitación.
- Estimular y apoyar un “diálogo” a nivel local, entre los sectores público y privado cuya meta es la promoción de la empresa privada para crear un sentimiento de confianza entre las organizaciones públicas y locales y el sector privado.
- Contribuir a facilitar un medio más apropiado a nivel nacional al estimular la constitución de un marco legal y lineamientos que regularán, protegerán y representarán los intereses de las PyMEs.
- Otorgar una retroalimentación constante al gobierno sobre los problemas y obstáculos en curso en el desarrollo de sector privado.

Estas actividades culminarán en un plan o “lineamientos para el desarrollo económico local” para el área de proyectos. Un consenso de estos lineamientos beneficiará al total de la región. Con prioridades claramente definidas (y un acuerdo sobre ellas), una buena estructura institucional y nivel de servicios y acceso a la información, la región se volverá muy atractiva para los inversionistas extranjeros.

### Actividades del CPAE

La orientación básica de las actividades del CPAE serán dirigidas hacia la implementación e identificación de actividades empresariales, rentables, eficientes y organizadas que contribuyan al desarrollo y al empleo productivo local. La CPAE apoyará a aquellas actividades o proyectos que están mejor asociados al potencial económico del área utilizando recursos endógenos y estimulando efectos multiplicadores hacia la economía local.

De acuerdo a la estrategia, las tareas y funciones del CPAE dependerán mucho del diagnóstico local (planeado para ser ejecutado en la primavera de 1996). En términos generales, sin embargo, ellos se concentrarán en las tareas reflejadas en los productos mencionados a continuación, por ejemplo:

- Orientación y motivación para estimular las iniciativas económicas locales;
- Asistencia en la preparación de estudios de planes de negocios para empresas privadas;
- Apoyo y fortalecimiento de las empresas ya existentes;
- Estimular la diversificación de productos;
- Otorgar capacitación y asistencia técnica; y,

- Mantener relaciones con las instituciones nacionales e internacionales para apoyo técnico y/o financiero.

Estas tareas tendrán que ser desarrolladas dentro de un marco lógico para el desarrollo económico local acordado por todas las partes. El CPAE operará como un catalizador en un foro de discusión o como un mecanismo de planeamiento local, operando como un canal de abajo hacia arriba, en los intereses de los empresarios locales (maximizando la utilización de recursos y potencialidad local y teniendo como meta la satisfacción de necesidades económicas locales siempre sobre la base del “consenso”).

Otra tarea esencial para el CPAE está directamente relacionada a este aspecto: la función de recoger, procesar y hacer disponible la información. En síntesis, el CPAE actuará como un punto focal, como una unidad de enlace, para el desarrollo económico del área.

El CPAE sólo será capaz de entrar en una asociación valiosa con asociados nacionales e internacionales y sólo contribuirá a los crecientes problemas de desempleo, subempleo, pobreza y el deterioro de las condiciones de vida y trabajo, si recibe la asistencia técnica y financiera apropiada para la construcción de la capacidad local. Eso significa que se requiere de apoyo para mejorar y desarrollar las capacidades y habilidades institucionales, humanas, administrativas y financieras a nivel local, que llevarán a un “empoderamiento” de las sociedades locales como un todo.

Dentro de Bulgaria, esta iniciativa de desarrollo puede servir como un modelo para el “desarrollo económico local” basado en iniciativas locales capaces de tomar decisiones **a nivel local con apoyo de entidades nacionales**. El Servicio Nacional de Empleo ya está considerando la posibilidad de replicar la experiencia de desarrollo económico local iniciada en Razlog y Bansko en 1995, y logradas en 1996 en otras áreas de Bulgaria.

### Composición organizacional del CPAE

La estructura legal del CPAE deberá estar en conformidad con la “Ley sobre Niños y Familia” en Bulgaria como una institución sin fines de lucro con la estructura de una ONG. El registro legal se encuentra actualmente **en proceso** y se espera que culmine a finales de febrero de 1996.

La entidad suprema de la CPAE consistirá de una Asamblea, compuesta por 15 miembros representantes de las compañías locales, la municipalidad de Razlog y sucursales locales de los bancos búlgaros y la Oficina de Trabajo y uno de los sindicatos. La Asamblea escogerá una Junta Directiva (al momento constituida por cinco personas) responsable de la supervisión del Centro.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



El Centro mismo comenzará a trabajar con un gerente y dos técnicos (apoyados por una secretaria bilingüe que tenga conocimientos básicos de contabilidad). En un inicio, la CTA del proyecto asumirá el rol de gerente. Sin embargo, esto será gradualmente transferido a uno de los técnicos, cuyas tareas, en el primer semestre, estarán concentradas en varios aspectos como sigue.

| INFORMACIÓN TÉCNICA   | CAPACITACIÓN         | CONSULTORÍA          |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Tecnología            | Creación de negocios | Consultoría          |
| Productos             | Mejora de negocios   | Conexiones bancarias |
| Proveedores           | Planes de negocios   | Promoción regional   |
| Cursos de computación | Prácticas            |                      |
| Cursos de idiomas     | Asociaciones         |                      |

El Centro recibirá el respaldo técnico del Departamento Empresarial de la OIT en la oficina central de la OIT y colaborará con diferentes instituciones locales en la región, por ejemplo, el Centro Empresarial de los Cuerpos de Paz Americanos en Blagoevgrad (la capital regional del sur este de Bulgaria). Un voluntario de los Cuerpos de Paz ha sido recientemente aprobado para el CPAE en Razlog, lo que significa que un voluntario empresarial será asignado al Centro por dos años comenzando en agosto 1996.

Aparte de la estructura técnica y legal, el CPAE será apoyado por un Comité Guía que consta de un Consejo Consultor Local del antiguo Programa DEL conjuntamente con los miembros de las municipalidades y una asociación de empresarios locales. El rol de consultor del Comité Guía será definido al inicio del proyecto.

### Financiando el CPAE

Hay que hacer una distinción entre el capital de inversión (los fondos necesarios para crear el Centro) y los costos corrientes (que hacen al Centro operativo). Durante el primer año, el capital de inversión y los costos **corrientes** del Centro será cubiertos por fondos del proyecto e incluyen la capacitación y ejecución de encuestas, estudios, desarrollo de material de capacitación, etc. La creación de un Fondo Local de Garantía que asegure el financiamiento de actividades empresariales tiene que ser considerada y discutida con instituciones financieras locales. Dos sucursales locales de bancos búlgaros serán miembros del CPAE: el Primer Banco Privado y el Banco Balkan, ambos en Razlog (el primero está representado en la Junta Directiva del CPAE). Por otro lado, el CPAE servirá como un instituto de servicios financieros facilitando el acceso a las posibilidades de crédito para iniciativas empresariales solventes.

La meta será que el CPAE sea financieramente auto sostenible al final del primer año, es decir que pueda cubrir sus propios costos fijos. Esto puede ser logrado con mayor probabilidad a través de:

- Cobros a los empresarios por los servicios del CPAE; cobrando por la operación del Fondo de Garantía; movilizand recursos externos, y mediante
- Contribuciones de los miembros del CPAE.

### Conexiones y acuerdos gemelos con otras organizaciones

Dada la importancia del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y estructuras (es decir, administrativas, educacionales, financieras, humanas, institucionales) de los niveles locales para asegurar el desarrollo de una democracia humana y sostenible, facilitar bilateral y multilateralmente al CPAE y sus réplicas, experiencia internacional, establecimiento de conexiones este – oeste entre las empresas y las áreas locales, intercambio de experiencia y personal, los posibles socios holandeses pueden ser:

- El Instituto Holandés para la Pequeña y Mediana Empresa (Instituut voor Midden en Klein Bedrijf – MK), que tiene una amplia experiencia en apoyo a las PyMEs, así como en instituciones de apoyo a las PyMEs en Europa Central y del Este.
- El Instituto Económico Holandés (Nederlands Economies Instituut – NEI).
- La Cámara de Comercio de Amsterdam.
- El Centro Europeo para Eco y Agro Turismo (CEEAT), para asistencia técnica en relación al agro-turismo.

Parte de la política del proyecto es apoyar también al fortalecimiento de las instituciones búlgaras y a las organizaciones operando en el campo de promoción de las PyMEs. Esta es la razón por la que el proyecto trata cuando sea posible de trabajar a través de instituciones técnicas y empresas consultoras búlgaras como, por ejemplo, las contrapartes búlgaras de las ya mencionadas instituciones holandesas.

## 4. Grupo Objetivo

El **grupo** objetivo consta de representantes y tomadores de decisiones de entidades públicas locales responsables del desarrollo económico y social local, empresarios potenciales y actuales (hombres y mujeres) y asociaciones empresariales.

## 5. Objetivos

**Inmediato:** Un CPAE será establecido para dar servicio a la comunidad empresarial privada y establecer conexiones entre la administración local y el sector privado.



**Desarrollo:** El proyecto contribuirá a alcanzar el objetivo de desarrollo como sigue:

“La situación económica de la región de Mesta ha mejorado en términos de un mayor número de pequeña y mediana empresa y de la reducción del desempleo”.

## 6. Resultados

**Resultado 1:** El Centro de Promoción y Apoyo Empresarial está operativo.

**Resultado 2:** Programas de Capacitación para empresarios emergentes y establecidos son desarrollados y adaptados al medio empresarial búlgaro.

**Resultado 3:** Empezar actividades de capacitación para empresarios emergentes y establecidos en el área del proyecto.

**Resultado 4:** Nuevas empresas son creadas y promovidas con la asistencia del CPAE.

**Resultado 5:** La actuación de las empresas existentes se ha incrementado con el apoyo del servicio de consultoría.

**Resultado 6:** Se ha provisto de facilidades de acceso al crédito.

**Resultado 7:** Servicio de Información usado por los clientes del CPAE.

**Resultado 8:** Información divulgada sobre el potencial económico de la región.

8.1 Recolección de datos económicos de la región.

8.2 Procesamiento e impresión de esta información.

8.3 Distribución del material a nivel nacional e internacional.

8.4 Identificación de oportunidades de inversión.

**Resultado 9:** Establecimiento de un foro para el desarrollo de la empresa privada.

**Resultado 10:** Establecimiento de contactos entre organizaciones locales e instituciones en el área del proyecto y organizaciones similares en Bulgaria y otros países europeos.

**Resultado 11:** Experiencia ganada en la fase piloto del proyecto difundida a lo largo de todo el país.

## Herramienta 4.8.6 – Capacitación Vocacional para Apoyar los Programas de Empleo en Bihac

### I. INTRODUCCIÓN

#### Entorno y justificación del proyecto

Un gran número de desempleados jóvenes y adultos en Bosnia y Herzegovina han sido internamente desplazados o son refugiados retornantes, soldados desmovilizados, discapacitados de la guerra y viudas de la guerra y otras mujeres afectadas por el conflicto interno reciente. La política gubernamental se enfocará en otorgar un medio que permita la reconstrucción y el desarrollo económico, y una gran parte del monto de la ayuda de los donantes deberá ser dedicada a generar y apoyar la creación de puestos de trabajo sostenibles en sectores prometedores de la economía.

El Gobierno reconoce la necesidad de programas de capacitación que satisfagan oportunidades de empleo nuevas y existentes. Sin embargo, debido a la severa escasez de fondos gubernamentales y asistencia financiera, sólo hay algunos lugares de capacitación. Eso significa que la capacidad de la estructura de capacitación existente necesita ser desarrollada y

fortalecida. Hay una urgente necesidad de reformar y desarrollar el sistema de los centros de capacitación existentes para entrenar y reentrenar a los desempleados, basándose en competencias y habilidades identificadas, y en oportunidades de empleo.

Las ocupaciones relacionadas con la rehabilitación de las edificaciones domésticas, y la construcción y trabajos de mantenimiento relacionados con las áreas en las que los desempleados, los refugiados retornantes, los desplazados, los desmovilizados y los discapacitados por la guerra pueden encontrar empleo. Es más, diferentes niveles de habilidad en estas áreas ocupacionales son necesitados con urgencia para que un alojamiento/vivienda básica pueda ser provista en el tiempo más corto posible.

Cuatro obstáculos principales se enfrentan al desarrollo de la capacitación para la construcción en la región Bihac. Primero, hay muy pocos lugares de capacitación disponibles, totalmente operativos; los programas de entrenamiento existentes seguían el tipo de capacitación tradicional consumidora de tiempo, que no está basada

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



en las competencias y en la posibilidad de empleo de las habilidades, ni tampoco en una provisión adecuada de instrucción en el trabajo y experiencia práctica.

Segundo, los instructores en los centros de capacitación existentes tienen alguna experiencia de trabajo, pero no tienen capacitación profesional para enseñar métodos de construcción, particularmente para los subsectores de construcción comercial e industrial. Tercero, hubo una falta de capital para comenzar la reconstrucción de las comunidades de las cuales el proyecto iba a obtener a sus aprendices.

El CCCB está localizado en un área que fue severamente dañada durante el conflicto reciente y el gobierno Cantonal no ha tenido acceso a fondos para cubrir los costos, tales como el transporte, la manutención, el hospedaje de los aprendices, los costos del personal y de equipo y material de capacitación, y de otros costos operativos. Cuarto, a pesar que fue considerado altamente deseable promover cursos de pago por servicios a la industria, no era realista esperar que se podrían generar fondos de esta fuente durante el tiempo de vida del proyecto debido a la situación económica desfavorable en la región de Bihac y en el país en general.

El proyecto fue diseñado para apoyar al Centro de Capacitación para la Construcción de Bihac (CCCB), que fue reconstruido con fondos de Suiza. Su meta era mejorar la capacitación de los albañiles y de los instructores. Se acordó que la capacitación sería dada a nivel de trabajadores calificados y semi calificados, y el objetivo eran los desempleados jóvenes y adultos, particularmente de grupos vulnerables.

Uno de los principales objetivos inmediatos del proyecto era establecer programas de capacitación orientados a un empleo efectivo por el CCCB, que debía ser auto sostenible al final del proyecto. El enfoque del proyecto era evitar establecer un centro de capacitación vocacional "tradicional", y apoyar los programas de capacitación de la CCCB enfocados a la mejora del personal de instrucción, así como al desarrollo de cursos modulares basados en la competencia y la entrega de capacidades que puedan ser empleadas a través de capacitación institucional y en el trabajo a una amplia gama de grupos objetivo con habilidades asociadas a las metas de reconstrucción y desarrollo comunal/cantonal/regional/nacional.

El asunto más urgente con el que se debía tratar era el desarrollo de un sistema de capacitación que combinara la instrucción impartida en el centro con la capacitación en el trabajo para los desempleados jóvenes y adultos, con varios niveles de calificación y para varios tipos de trabajo, de manera que las actividades generadoras de ingresos se efectuasen y el trabajo de reconstrucción se llevase a cabo en el tiempo más corto posible.

La Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado una metodología, que está diseñada para promover un currículo modular basado en las competencias y orientado hacia el mercado, que incluye la introducción y el desarrollo de habilidades sociales. La metodología es conocida como MCE, o Módulos de Capacitación para el Empleo. El documento del proyecto prevé que los instructores de la CCCB iban a recibir capacitación y experiencia práctica en el desarrollo e implementación de cursos modulares.

La cooperación total de las autoridades locales para proveer claros lineamientos respecto de las necesidades del área de influencia en las que el proyecto iba a operar, fue reconocida por todas las partes involucradas durante el tiempo en el que el documento del proyecto fue esbozado, incluyendo la necesidad de desarrollar una conexión entre el instituto de capacitación y el mercado laboral. Sin embargo, la red de oficinas de empleo local recién había sido establecida y le faltaba personal calificado.

El proyecto debía durar originalmente 12 meses. Comenzó en julio de 1997. Luego de una reunión de revisión del proyecto tripartita en setiembre de 1998, se acordó que el proyecto iba a continuar hasta el 31 de diciembre de 1998, usando los ahorros del presupuesto del proyecto. Se había buscado ayuda financiera adicional para la extensión del proyecto. El PNUD sugiere que propuestas para una mayor extensión tienen que tomar en cuenta los aspectos técnicos, así como los institucionales y financieros, que son factores importantes para mantener la sostenibilidad del CCCB.

Reconociendo que las habilidades de capacitación vocacional, que fueron iniciadas bajo este proyecto, representan una de las necesidades más efectivamente llevadas a cabo por los programas de empleo y desarrollo de infraestructura industrial, una extensión del proyecto fue formulada y recientemente aprobada con asistencia financiera del gobierno de Luxemburgo. Esta segunda fase del proyecto BIH/99/MO1/LUX, está diseñada para fortalecer más la capacidad del CCCB y su sostenibilidad debe ser lograda para el final del año 2000. Deberá focalizar sus actividades en la construcción de capacidad institucional a nivel local y regional.

El proyecto fue coordinado a través del Equipo de Cooperación Técnica en la Capacitación y el Empleo (ECTCE) en la oficina central de la OIT en Ginebra. Un capacitador técnico reclutado internacionalmente fue asignado dos veces al proyecto, cada una de las veces por un mes. Un Consultor Técnico en Jefe fue asignado al proyecto por un corto plazo, visitando el proyecto 5 veces, cada visita basada en asignaciones de trabajo claramente definidas y que duraban no más de una semana. Ya que no había un residente experto de largo plazo en el proyecto y todo el personal internacional



estuvo asignado por períodos cortos fijos, era importante que sus asignaciones estuvieran basadas en términos de referencia claramente establecidos.

### Objetivos del proyecto

#### Objetivo de desarrollo

El documento del proyecto especifica el objetivo de desarrollo en los siguientes términos: "Para contribuir a la recuperación económica pacífica de la Federación de Bosnia y Herzegovina a través de provisión de empleo y capacitación a los grupos vulnerables del país".

#### Objetivos inmediatos

Tres objetivos inmediatos fueron especificados en el documento del proyecto:

- La identificación de cursos clave de apoyo al programa de capacitación en la construcción a ser ofrecidos en el centro de capacitación;
- Proveer el acceso a trabajadores entrenados cursos cortos de capacitación para grupos objetivo especiales, incluyendo en la medida de lo posible, a los discapacitados, viudas afectadas por la guerra, soldados desmovilizados, refugiados retornantes, y a la población desempleada en general, de acuerdo con los requerimientos del área de influencia;
- Establecer un programa de capacitación eficiente, efectivo y relevante para el centro de capacitación, que sea auto sostenible una vez que el proyecto concluya.

## II. RESULTADOS PRODUCIDOS

El documento del proyecto especifica ocho resultados, que son reproducidos a continuación:

- La revisión e implementación de cuatro cursos existentes para trabajadores calificados;
- Cursos cortos preparados para requisitos de entrenamiento especial;
- Cursos adicionales seleccionados para pintura y glaseado;
- Un mínimo de diez por ciento (32) de todos los entrenados que consista de personas físicamente discapacitadas por la guerra;
- Un mínimo de cuarenta por ciento (128) de todos los entrenados que consista de refugiados retornantes o de soldados desmovilizados;
- Un mínimo de diez por ciento (32) de todos los entrenados que consista de viudas de guerra y otras mujeres afectadas por la guerra;
- Un mínimo de ocho capacitadores técnicos a los que se le ha otorgado capacitación pedagógica y práctica de mejoramiento de habilidades.

- Todos los cursos regulares y aquellos para grupos especiales, serán supervisados y acreditados.

### Resultado 1

#### El examen, revisión y piloteo de los cuatro cursos existentes

El primer programa de capacitación consistía de cuatro módulos de capacitación (carpintería, colocación de ladrillos, colocación de azulejos, instalación de tuberías y cañerías) que fue adoptado sobre la base de las necesidades de capacitación y la capacidad del CCCB identificadas (disponibilidad de facilidades de clases y talleres, personal de instrucción). Se decidió que catorce semanas serían la duración definitiva de cursos futuros basados en los cuatro módulos de capacitación; las primeras siete semanas dedicadas a la instrucción teórica y siete semanas para capacitación en el trabajo. El personal internacional del proyecto de desarrollo de currículo y organización e implementación del curso de capacitación otorgaron asistencia y asesoría técnica. El consultor de la OIT en la capacitación de instructores otorgó guías para el desarrollo/fortalecimiento de los cuatro cursos modulares existentes.

Para el tiempo que el proyecto había terminado, los cuatro cursos modificados en el CCCB estaban funcionando exitosamente y se informó que los 250 graduados habían encontrado empleo: 90 por ciento había encontrado un puesto de trabajo en las áreas de Bihac y al otro 10 por ciento se le había ofrecido empleo en otras regiones de Bosnia y Herzegovina y en Croacia y Eslovenia.

### Resultado 2

#### Cursos cortos preparados para calificaciones específicas requeridas

El documento del proyecto especificó que este resultado debería de ser producido sobre la base de contactos y discusiones con actores sociales locales y que los cursos deben ser organizados para satisfacer los requerimientos locales. Un comité guía compuesto por actores sociales fue previsto en el proyecto con el objetivo, entre otros, de identificar la demanda de programas de capacitación adicionales. El curso de capacitación relacionado con la capacitación de los auto empleados/empresarios y el desarrollo de pequeños negocios, que fue una visión del proyecto, no se materializó.

### Resultado 3

#### Se concluyeron cursos adicionales de pintura y glaseado para trabajadores calificados seleccionados

Cursos de capacitación en pintura y glaseado fueron agregados a los cursos existentes en el CCCB. Las aulas existentes en el CCCB tuvieron que ser modificadas y

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



renovadas de manera que el espacio para las lecciones teóricas para ambos cursos pudieran ser organizadas. Los cursos, que fueron preparados en módulos, han sido desarrollados con una duración de dos semanas cada uno.

### Resultado 4

**Un mínimo de diez por ciento (32) de todos los entrenados consiste de personas físicamente discapacitadas por la guerra**

El personal del proyecto hizo contacto con la "Asociación de los físicamente discapacitados". Las siguientes actividades fueron desarrolladas: evaluación de las facilidades de capacitación y adaptación del taller para facilitar el acceso de los entrenados discapacitados al CCCB; un criterio de selección fue establecido para darle prioridad a las personas discapacitadas que postulan a la participación en los programas de capacitación ofrecidos por la CCCB; un conjunto de requisitos de entrada prioritarios fue desarrollado para apoyar la participación de los discapacitados en actividades de capacitación.

Ni el gobierno central ni el gobierno cantonal han tomado medidas para fomentar la participación de discapacitados en programas de capacitación, tales como los ofrecidos por el CCCB.

### Resultado 5

**Un mínimo de cuarenta por ciento (128) de todos los entrenados, consiste de refugiados retornantes o de soldados desmovilizados**

El proyecto fue capaz de estimular la participación de los refugiados retornantes y los soldados desmovilizados. Los consultores de la OIT desarrollaron varias actividades para asegurar que una gran cantidad de postulantes para capacitación pertenezcan a esos grupos. Estas actividades fueron: a) identificación de los refugiados retornantes y soldados desmovilizados a través de una consultoría con las entidades del gobierno cantonal, ONGs y organizaciones internacionales representadas en el área; b) el proyecto fue activo en usar los medios de comunicación y publicación de anuncios en periódicos diseñados para informar a los refugiados retornantes y a los soldados desmovilizados, al público en general y a las comunidades locales sobre el lanzamiento del programa de capacitación del CCCB; c) selección prioritaria de entrenados pertenecientes a estos grupos objetivo; d) identificación de los requisitos de capacitación individuales; e) asistencia y apoyo para integrar a los grupos en los programas de capacitación y f) asistencia en la colocación en empleos y actividades de seguimiento.

### Resultado 6

**Un mínimo de diez por ciento (32) de todos los entrenados son viudas de guerra y otras mujeres afectadas por la guerra**

Las ONGs que representan a viudas de guerra y mujeres afectadas por la guerra fueron contactadas e informadas sobre el programa de capacitación y las oportunidades para las mujeres de participar en actividades de capacitación. Los contactos preliminares han demostrado que pueden haber posibilidades para las mujeres de asistir a los cursos de capacitación en particular a los de pintura y glaseado, los que a su vez fueron diseñados para motivar la participación de las mujeres.

### Resultado 7

**Un mínimo de ocho capacitadores técnicos a los que se le ha otorgado capacitación pedagógica y práctica de mejoramiento de habilidades**

Los instructores atendieron un curso técnico de actualización de dos semanas en un centro de capacitación profesional de construcción en Sursee, Suiza. Un programa de becas relacionado a un viaje de estudio, sobre el desarrollo del currículo modular fue organizado en el Centro Internacional de Formación en Turín, Italia, que fue seguido por un viaje de estudio de dos semanas en Polonia, donde la OIT ha implementado exitosamente programas de capacitación modular en el pasado reciente. Para el final del proyecto los instructores bosnios fueron capaces de diseñar, organizar y llevar a cabo una capacitación impartida en el centro y con capacitación práctica en carpintería, colocación de ladrillos, colocación de azulejos, instalación de cañerías y tuberías, así como la conducción de instrucción en cerámica, reforzamiento, pintura y glaseado.

### Resultado 8

**Todos los cursos para grupos regulares y especiales supervisados y acreditados**

Un sistema nacional de certificación para el trabajador entrenado todavía no ha sido establecido en Bosnia y Herzegovina. En ausencia de un currículo nacionalmente aprobado en construcción, el personal del proyecto y los instructores han desarrollado los cursos en el CCCB. El personal del proyecto desarrolló un criterio de acreditación y procedimientos luego de completar el primer curso de capacitación. Los cursos de capacitación subsiguientes fueron estrechamente supervisados y revisados como una necesidad para estar conforme a los estándares de entrenamiento. Al final de cada período de capacitación se le otorgaba certificados reconocidos por el gobierno cantonal y por Instituto Nacional de Empleo a los entrenados.



### III. OBJETIVOS LOGRADOS

El primer objetivo inmediato especificado en el documento del proyecto fue “la identificación de cursos clave para apoyar el programa de capacitación en construcción a ser ofrecido en el centro de capacitación”.

El Centro de Capacitación en Construcción de Bihac es operativo y otorga una serie de cursos de capacitación en el sector de construcción. El entrenamiento técnico limitado de los instructores disponibles restringió el ámbito de las ocupaciones y los niveles de habilidades impartidas en el centro. Contactos con empleadores locales, ministerios de gobierno y agencias de desarrollo incluyendo a ONGs fueron hechos para determinar las oportunidades de empleo existentes y potenciales, así como para identificar a los posibles estudiantes y facilidades para la capacitación práctica.

El segundo objetivo inmediato en el documento del proyecto era “Proveer el acceso a trabajadores entrenados y cursos cortos de capacitación para grupos objetivo especiales, incluyendo en la medida de lo posible, a los discapacitados, viudas afectadas por la guerra, soldados desmovilizados, refugiados retornantes, y a la población desempleada en general, de acuerdo con lo requerimientos del área de influencia”.

Los criterios establecidos para la selección de entrenados muestra claramente que la participación de grupos objetivo especiales fue fomentada. Se hicieron contactos locales por el personal del proyecto para identificar entrenados potenciales entre los grupos objetivo. El proyecto fue exitoso en fomentar la participación en el programa de capacitación de los soldados desmovilizados, refugiados retornantes y los desempleados generales jóvenes y adultos en el área de Cantón. Sin embargo, el programa de capacitación planeado para los discapacitados físicamente por la guerra y para las viudas y otras mujeres afectadas por la guerra no fue organizado.

El tercer objetivo inmediato fue “establecer un programa de capacitación eficiente, efectivo y relevante para el centro de capacitación, que sea auto sostenible una vez que el proyecto concluya”.

Durante el tiempo de vida del proyecto, se dio énfasis al desarrollo del personal. A pesar de que se hizo un buen progreso en la introducción del concepto de desarrollo de currículo modular basado en las competencias, el personal del centro todavía tiene que alcanzar un nivel adecuado de conocimiento y habilidades técnicas y profesionales que satisfagan los requisitos de capacitación básica, así como las de alto nivel en el sector de construcción. A medida que el proyecto tiene como meta construir capacidad institucional dentro del CCCB para implementar los programas de capacitación a niveles crecientes de eficiencia y efectividad, el personal requiere

una mayor capacitación relevante y experiencia laboral. Sin embargo, las condiciones económicas son tales que las medidas de capacitación de recuperación de costos y los cursos de pago por servicios no tienen muchas posibilidades de producir los recursos necesarios para operar el programa expandido del CCCB.

El objetivo de desarrollo fue dado como sigue en el documento del proyecto: “Para contribuir a la recuperación económica pacífica de la Federación de Bosnia y Herzegovina a través de la provisión de empleo y capacitación de los grupos vulnerables del país”.

Sin embargo, a pesar que la contribución hecha por el proyecto es pequeña en relación a los problemas de empleo de Bosnia y Herzegovina, es todavía altamente significativo que ha hecho una contribución al objetivo de desarrollo de un incremento del acceso a la capacitación calificada y a la promoción de oportunidades de empleo para los grupos vulnerables del país. La meta del proyecto era apoyar el programa de capacitación vocacional en el CCCB al adoptar un enfoque innovador al desarrollo de habilidades y dirigirse a las necesidades especiales de varios grupos vulnerables.

### IV. DESCUBRIMIENTOS Y CONCLUSIONES

#### Capacidad del CCCB

La meta del proyecto era desarrollar la capacidad del CCCB para diseñar e implementar programas modulares de capacitación calificada basados en la competencia y orientados hacia el empleo en el sector de construcción. Para poder lograr este objetivo, se otorgó a los siete instructores seleccionados y asignados capacitación para el mejoramiento de habilidades y participación en programas de becas y de servicios diseñados para incrementar los conocimientos y capacidad de los instructores en el diseño e implementación de cursos de capacitación vocacional modulares basados en la competencia. Durante la capacitación del personal, se dio énfasis al planeamiento de diseño del currículo modular y de los materiales de capacitación basados en el concepto y metodología de la OIT-MCE. También se le otorgó asistencia y asesoría a los instructores sobre técnicas de instrucción y sobre cómo organizar y conducir una capacitación práctica.

#### Materiales de capacitación

La falta de materiales de capacitación adecuados estaba afectando la calidad de instrucción durante la fase inicial del proyecto. Sin embargo, desde que el material de capacitación sobre el desarrollo del personal de la OIT-MCE fue traducido al Bosnio, y capacitación en base a becas y en la práctica fue conducida, los instructores fueron capaces de desarrollar materiales de capacitación, un currículo modular básico, etc. Se

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



investigó la posibilidad de conectar esta actividad de desarrollo continua con otros proyectos de la OIT para establecer un marco de cooperación técnica en el marco del diseño del currículo basado en el MCE, de manera que el CCCB tenga acceso a materiales de capacitación desarrollados en otros lados que sean adaptados por los instructores del CCCB.

### Grupos objetivo

Se le dio consideración especial dentro del proyecto a la capacitación de grupos vulnerables tales como los discapacitados por la guerra, las viudas y otras mujeres afectadas por la guerra, para aumentar su acceso a los programas de capacitación ofrecidos por la CCCB. Se desarrollaron varias actividades para estimular su participación. Los discapacitados físicos fueron aceptados en los cursos de capacitación para la colocación de azulejos, pero no en otros cursos que son considerados físicamente exigentes. Con respecto a las viudas y otras mujeres, la administración nacional del proyecto consideró que el medio sociocultural no era apropiado para la participación de las mujeres en puestos del sector de construcción.

### Acuerdo de las partes

Un problema crucial encontrado en la fase inicial del proyecto fue el deficiente acuerdo de las partes que iba a ser hecho por las autoridades nacionales del proyecto. Durante los primeros seis meses del proyecto, el Director de Capacitación enfrentó dificultades para cooperar y actuar como el Director del Proyecto Nacional. La oficina del Proyecto tuvo que ser reestructurada de manera que al Instructor en Jefe se le dieron todas las responsabilidades administrativas del proyecto, que fueron apoyadas por la secretaria/intérprete del proyecto. El Director de Capacitación se mantuvo en el proyecto como consultor y ejecutó funciones de conexión, publicidad y generación de empleo principalmente.

### Compromiso del gobierno

Una serie de requerimientos en el documento del proyecto fueron implementadas o apoyadas plenamente por el gobierno cantonal por varias razones. En particular no se hizo ningún esfuerzo serio para establecer un Comité Guía local que iba a ser compuesto por representantes del gobierno y de organizaciones de empleadores y trabajadores.

### Servicios de los expertos

El documento del proyecto subestimó seriamente los insumos profesionales requeridos para llevar a cabo eficiente y efectivamente las actividades del proyecto. El Consultor Técnico en Jefe tuvo cinco asignaciones de una semana cada una en el proyecto; una estrategia basada

en asumir que existiría un director nacional del proyecto calificado disponible. El Instructor de Capacitación y Consultoría llevó a cabo dos asignaciones de un mes cada una. Un Voluntario de las Naciones Unidas (VNU) internacional fue asignado para apoyar y asesorar al Director Nacional del Proyecto, quien ayudó a establecer una administración del proyecto más profesional y la promoción de proyectos de capacitación práctica.

Antes de la expiración de la asignación del VNU, un voluntario nacional de la ONU fue reclutado como asistente a la administración del proyecto bajo un esquema VNU para apoyar a los refugiados retornantes. Por lo tanto, se hizo necesario que la coordinación del proyecto y la supervisión técnica fueran monitoreadas y asesoradas estrechamente por el personal de la OIT ECTCE. Así se dedicó un considerable tiempo y esfuerzo a las visitas del personal técnico y a los consultores de la OIT que trataban los asuntos técnicos y de manejo de la CCCB, así como asuntos administrativos tales como completar los acuerdos para conseguir el material, el equipo y los insumos, procedimientos administrativos y financieros de la OIT/PNUD, etc.

### Metodología de capacitación

Todos los cursos de capacitación fueron diseñados sobre la base de un enfoque de entrenamiento modular de una demanda orientada hacia el empleo. Este concepto resultó en una tasa de colocación muy alta de los entrenados que estuvo cercana al 100 por ciento y es una indicación del éxito del sistema de capacitación establecido por el proyecto. Se observó que los tipos y niveles de entrenamiento de los cursos de capacitación y el modo de capacitar del CCCB satisficieron las necesidades y circunstancias de los entrenados, los empleadores y la economía local.

### Sostenibilidad

El tercer objetivo inmediato, tal como fue establecido en el documento del proyecto asumía que se tomarían acciones para hacer al CCCB auto sostenible al finalizar del proyecto. Pero esto no fue logrado al final del proyecto debido a una serie de razones. Las actividades de desarrollo deben satisfacer por los menos tres condiciones para ser logradas: a) El fortalecimiento institucional debe desarrollarse más, b) se debe conectar la capacitación con el mercado de trabajo y c) la cooperación entre todos los asociados locales involucrados en el desarrollo económico de la región. Adicionalmente, si la situación financiera presente del gobierno cantonal continua, presentará una seria amenaza a la sostenibilidad del programa del CCCB a menos que se asegure la recepción de ayuda financiera externa.

Algunas ONGs y contratistas privados de construcción han demostrado su voluntad de cooperar al proveer

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



facilidades para la capacitación práctica, reclutando una fuerza laboral entrenada en el CCCB y contribuyendo financieramente con el mismo. Algunos pasos han sido dados para institucionalizar las conexiones con el sector privado con miras a la introducción de cursos de pago por servicio. También se han iniciado medidas de recuperación de costos de la capacitación. Respecto a esto, se tomó conciencia que la sostenibilidad de largo plazo del CCCB dependería en gran medida de su habilidad para organizar la capacitación para la producción a través de pequeños proyectos en el trabajo.

### Conclusión

El proyecto ha sido exitoso en demostrar la necesidad y el ámbito de los programas de capacitación cuya meta

es el desarrollo de las habilidades que pueden ser empleadas por los trabajadores en el sector de construcción. Los grupos vulnerables objetivo de la región de Bihac, tales como los soldados desmovilizados, los desplazados, los refugiados retornantes, y los desempleados jóvenes y adultos, fueron colocados luego de su capacitación. Esto es considerado un gran logro del proyecto. Los resultados del concepto de capacitación aplicado demuestran que existen oportunidades, y la necesidad de desarrollar aún más la capacitación modular basada en las competencias, para satisfacer la amplia gama de trabajadores calificados actualmente requeridos por la economía local y las necesidades de capacitación futuras de los empleadores.

### Herramienta 4.8.7 – Capacitación Vocacional: Propuestas para su implementación

| OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Conectar la capacitación lo más temprano posible a oportunidades emergentes en el mercado laboral tales como contratos locales para proyectos de rehabilitación.                                                                    |  |
| Encuestar a todos los capacitadores, incluyendo empresas, ONGs, capacitadores públicos y privados y artesanos.                                                                                                                      |  |
| Evaluar los diferentes sistemas de capacitación, tales como la capacitación con producción, capacitación a través de unidades móviles o esquemas tradicionales de aprendices.                                                       |  |
| Diseñar cursos de capacitación que pueden ser implementados localmente.                                                                                                                                                             |  |
| Impulsar a las mujeres a mirar más allá de sus habilidades tradicionales femeninas y fomentar que se enrolen en la capacitación de habilidades que se coticen en el mercado, así como capacitación para posiciones administrativas. |  |
| Sensibilizar a planificadores e implementadores en cuestiones de igualdad, así como capacitar a mujeres como encargadas de hacer políticas, administradoras y capacitadoras.                                                        |  |
| Recolectar información sobre oportunidades de empleos y perfiles de futuros capacitados, encuestas de otros sectores u organizaciones, informantes clave, evaluaciones y proyectos, lo más pronto posible.                          |  |
| Diseñar la capacitación, permitiendo a los entrenados la búsqueda o la creación de empleo, y desarrollar un currículo adecuado que responda a las demandas del mercado laboral y a las necesidades de los capacitados.              |  |
| Evaluar qué habilidades de vida y competencias clave son cruciales para los entrenados para obtener, retener o crear medios de subsistencia.                                                                                        |  |
| Diseñar programas de “capacitación para capacitadores” que incorporen técnicas de enseñanza participativas y sensibilización de género.                                                                                             |  |
| Establecer mecanismos de supervisión y evaluación permanentes tales como estudios de rastreo, que alimentan los resultados al proceso de planeamiento.                                                                              |  |
| “Ver” conexiones con servicios pre y post capacitación, tales como consultoras, acceso a conjuntos de herramientas, crédito o facilidades para empresas emergentes.                                                                 |  |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Proceso

## Herramientas



### Herramienta 4.8.8 – Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín, Italia – Programa LEDLINK: habilidades requeridas, conocimientos y actitudes de los participantes en el proceso local de desarrollo

| GRUPO                                                                                                                          | HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | CONOCIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ACTITUDES                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Facilitadores externos</b><br>(por ejemplo: UE, OIT, BM, ONGs)                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para diseñar e implementar procesos participativos</li> <li>Habilidad para evaluar necesidades y requisitos locales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría del desarrollo</li> <li>Conocimiento de la economía mundial</li> <li>Mejores prácticas</li> <li>Tecnología apropiada y desarrollos actuales en estos campos</li> <li>Contexto local (es decir, entorno histórico, cultural, social y económico)</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientadas hacia el desarrollo</li> <li>Auto críticos</li> <li>Sensibles al género</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| <b>Animadores locales</b><br>(Escogidos entre actores sociales locales o participantes locales, por ejemplo, líderes locales)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de trabajo en grupo</li> <li>Habilidades de comunicación</li> <li>Habilidades de negociación</li> <li>Habilidad para establecer una infraestructura de comunicación efectiva</li> <li>Habilidades de organización, administración y coordinación</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto local (es decir, entorno histórico, cultural, social y económico)</li> <li>Información continua sobre otros locales</li> <li>Conocimiento informado sobre la economía mundial</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auto críticos</li> <li>Ganas de participar</li> <li>Ganas de compartir información</li> <li>Ganas de cooperar</li> <li>Interés comunal</li> <li>Conciencia local y global</li> <li>Sensible al género</li> </ul>                                    |
| <b>Actores sociales locales</b><br>(por ejemplo, organizaciones de empleadores y trabajadores, empresas, gobierno local, ONGs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para establecer y manejar asociaciones</li> <li>Habilidad para establecer una infraestructura de comunicación efectiva</li> <li>Habilidad para escuchar</li> <li>Habilidad para animar</li> <li>Habilidad para trabajar en equipo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento comprensivo de la comunidad local</li> <li>Conocimiento del contexto de la economía global, economía mundial</li> <li>Conocimiento de los servicios disponibles (por ejemplo capacitación, programas, créditos, becas)</li> <li>Información continua sobre desarrollos en otras áreas locales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ganas de participar</li> <li>Ganas de compartir información</li> <li>Ganas de cooperar</li> <li>Interés comunal</li> <li>Conciencia local y global</li> <li>Sensible al género</li> </ul>                                                           |
| <b>Participantes locales</b><br>(la población local)                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Educación básica (por ejemplo alfabetismo y capacidad de leer y comprender los números)</li> <li>Habilidad para acceder a la información (es decir capacitación, crédito, servicios, etc.)</li> <li>Desarrollo de habilidades personales y de organización</li> <li>Habilidades técnicas (por ejemplo, habilidades empresariales, contabilidad)</li> <li>Habilidades vocacionales</li> <li>Habilidad para trabajar en equipo</li> <li>Habilidad de auto evaluación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno local, ambiente, tradiciones, cultura, gobierno</li> <li>Conocimiento del contexto de la economía global, economía mundial</li> <li>Casos de éxito y fracaso en otras áreas locales</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ganas de participar</li> <li>Motivado</li> <li>Confía en el futuro</li> <li>Comprometido</li> <li>Auto confianza</li> <li>Ganas de asumir riesgos</li> <li>Ganas de compartir información</li> <li>Proactivo</li> <li>Sensible al género</li> </ul> |



## 4.9

### 4.9.1

## Sostenibilidad del DEL

### ¿Qué se debe considerar?

Hay muchas formas de sostenibilidad que son integrales a la rehabilitación y al desarrollo de iniciativas. La continuación de las iniciativas de rehabilitación y desarrollo deben ser viables sobre la base de las capacidades y los recursos locales, sin promover la degradación de la base de recursos naturales.

La sostenibilidad también alude a la permanencia de beneficios que los proyectos de desarrollo traen a la población e instituciones locales. En este contexto, la ADEL con su promoción y realización de conceptos de desarrollo humano sostenible, puede llevar a cabo un importante rol estratégico en la protección del ambiente.

La posibilidad de la ADEL para operar de una manera sostenida y continua, depende de una serie de factores inter actuantes. En general es posible distinguir entre la sostenibilidad política, legal, técnica, económica y financiera.

### Sostenibilidad política y social

La sostenibilidad política y social depende del grado en que los actores locales hayan hecho a la ADEL propia. La organizaciones miembro, así como el personal técnico y la población local, tienen que sentir que la ADEL es una herramienta para mejorar su calidad y condiciones de vida. Para este tipo de sostenibilidad, los fondos y la operación de la ADEL debe estar basada en una amplia participación de todos los actores públicos y privados locales.

El reconocimiento externo de la ADEL también es importante en el sentido que las autoridades públicas y las organizaciones internacionales reconozcan su rol como ente implementador y mediador de las acciones orientadas hacia el desarrollo socioeconómico. La ADEL no debe ser un modelo alternativo a la política económica del gobierno, pero debe ser considerada como un instrumento confiable de promoción de los intereses comunes. En este aspecto, el rol de la ADEL tiene una importancia clave en la promoción de la cohesión entre sus miembros, así como en la construcción del consenso y la confianza – particularmente entre las instituciones no gubernamentales y gubernamentales.

Desde ese punto de vista, la inclusión como el instrumento local de los programas de política económica nacional es la meta más ambiciosa que la agencia puede imponerse a sí misma. El objetivo es que la ADEL llegue a ser un interlocutor confiable tanto para el estado como para el sector empresarial formal, y esta condición le permitirá diversificar sus fuentes financieras, reduciendo así su dependencia de la cooperación internacional.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Herramienta 4.9.1

Herramienta 4.9.2

Ver la **HERRAMIENTA 4.9.1** para un ejemplo que las intervenciones cuyo objetivo es el logro de la sostenibilidad de ACLEDA, Camboya.

Ver también la **HERRAMIENTA 4.9.2** para saber más sobre las lecciones aprendidas a través del Programa PRODERE.

Una estrategia sugerida para que las ADELs incrementen su solidez política y social a nivel nacional es a través de la organización de redes nacionales con los siguientes objetivos:

- ▣ Servir como un canal para fondos, proyectos y recursos;
- ▣ Compartir las experiencias con otros;
- ▣ Desarrollar iniciativas conjuntas para el beneficio de sus respectivos territorios.

### Sostenibilidad legal

El reconocimiento legal es igualmente esencial. Tener personería jurídica desde el principio es un prerrequisito para operar como un agente económico y asumir obligaciones, con poder total para entrar en contratos. Esto es mucho más importante en los países en los que la ADEL es un nuevo concepto, y donde la agencia es lanzada en un área que está luchando por retornar a la vida civil normal luego de un conflicto.

### Sostenibilidad técnica

La sostenibilidad técnica de la ADEL depende de su dotación de conocimientos y su habilidad para expandir sus actividades y ofrecer sus servicios autónomamente. Obviamente, la autonomía no es sólo la autosuficiencia, es decir la posesión de todas las habilidades posibles, sino que, principalmente, consiste en la capacidad de organizar los recursos necesarios, y obtenerlos del exterior cuando sea necesario. Esto se aplica tanto a nivel local como a nivel nacional e internacional. Cuanto mayor sea la habilidad de la agencia para desarrollar y mantener relaciones externas, mayor será su sostenibilidad.

Técnicamente, la ADEL debe ser capaz de otorgar servicios avanzados y especializados. Esto significa capacitación, la construcción de conocimientos internos; pero también la formación de una red de relaciones con instituciones, profesionales, y universidades de las cuales servirse cuando sea necesario. Una agencia tiene un pequeño núcleo de técnicos que deben ser capaces de asumir las actividades estratégicas ellos mismos – planificación, coordinación de recursos locales, dinámica económica, asistencia financiera, y creación empresarial, organizando la respuesta a las necesidades emergentes.



Otras tareas más especializadas y temporales pueden ser delegadas a organizaciones externas y a profesionales bajo liderazgo de la agencia. Ejemplos típicos son estudios de mercado, de factibilidad, consultoría legal y similares, para proyectos específicos.

La contribución de servicios técnicos, aparte de dar apoyo al desarrollo de la producción, representan una oportunidad para la consolidación económica. Para poder lograr la sostenibilidad técnica, es necesario:

- ▣ Reforzar la capacidad técnica de la ADEL.
- ▣ Diversificar el rango de servicios y referirse a instituciones existentes para servicios especializados.
- ▣ Ofertar servicios innovadores a los empresarios.

### **Sostenibilidad económica**

Una vez que una agencia tiene éxito en generar un ingreso regular que cubra sus gastos, ha logrado el elemento final y decisivo de su sostenibilidad. Este aspecto es crucial a partir de la fase de planeamiento. Una ADEL es de hecho una empresa, y debe saber desde el principio en qué punto alcanzará viabilidad económica y será totalmente auto sostenible. Ver a la ADEL como una empresa implica que su principal fuente de ingresos debe ser el pago por sus servicios. Una manera obligatoria de incrementar la probabilidad de viabilidad económica es diversificar las fuentes de ingreso.

- ▣ El manejo del capital financiero.
- ▣ La venta de servicios a instituciones y compañías que pueden pagarlos.
- ▣ Subcontratar en proyectos y servicios.
- ▣ Inversiones en acciones
- ▣ Fondos de crédito.
- ▣ Intermediación.
- ▣ Contribuciones de organizaciones miembro
- ▣ Ingresos financieros de fondos invertidos (una ADEL puede ser una accionista).
- ▣ Participación directa en capital de riesgo.

### **Sostenibilidad financiera**

Ya que la ADEL es un instrumento cuya concepción es ofrecer oportunidades económicas a diferentes grupos poblacionales dependiendo de sus necesidades, en particular los débiles y marginados, el financiamiento se vuelve un elemento estratégico para la promoción del desarrollo sostenible.

## Acciones



| Referencias             | Contenido                 | Teoría                 | Proceso |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| 1. Apoyando a empresas  | 2. Atrayendo la inversión | 3. Estableciendo redes |         |
| 4. Evaluación ambiental | 5. Planeamiento           | 6. Financiando al DEL  |         |
| 7. Grupos vulnerables   | 8. Capacitación           | 9. Sostenibilidad      |         |

## Herramientas



Las dificultades encontradas para acceder a los circuitos formales financieros es una de las principales razones que conllevan a la marginación.

Una institución financieramente auto sostenible es aquella que es capaz de cubrir todos sus costos operativos y los costos imputados que son necesarios para mantener el valor real de su capital sin subsidios. Hay dos puntos que se deben sobrepasar para llegar a la autosuficiencia financiera:

- ▣ Autosuficiencia operativa (interna) que requiere que el programa cubra todos los gastos no financieros (costos administrativos, salarios, depreciación y pérdidas en préstamos) de las tarifas del programa y los cargos por interés.
- ▣ La autosuficiencia total que requiere que los ingresos del programa cubran tanto los costos financieros como los no financieros en una base comercial, de manera que los subsidios ya no sean necesarios.

Los mecanismos financieros usados por la ADEL son muy heterogéneos. Sin embargo, es posible identificar los siguientes tres métodos principales para la canalización de recursos:

- ▣ Canalización directa de recursos
- ▣ Canalización de recursos a través de instituciones financieras intermediarias miembro.
- ▣ Canalización de recursos a través de intermediarios financieros no miembros.

Es importante subrayar una vez más que el ingreso o la ganancia de una ADEL debe ser invertida en proyectos para los grupos en desventaja.

La característica más original de una ADEL es el manejo financiero del fondo de crédito que le es otorgado, generando un ingreso por intereses que cubre sus costos. Este innovador enfoque sólo es posible si los promotores nacionales o internacionales de la ADEL lo dotan tanto con un fondo para gastos iniciales como con un fondo para actividad crediticia.

Una ADEL también puede conducir operaciones más sofisticadas al proveer capital semilla. Estos fondos son recuperados cuando la empresa alcanza un estado apropiado de desarrollo.

Ver la **HERRAMIENTA 4.9.3** para indicadores de impacto y operativos.



Herramienta 4.9.3



## Conjunto de Herramientas 4.9 – Sostenibilidad del DEL

### Herramienta 4.9.1 – Intervenciones cuya Meta es el Logro de la Sostenibilidad del Proyecto de ACADEL, Camboya

#### PROMOVRIENDO EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN UN PAÍS AFECTADO POR LA GUERRA: LA EXPERIENCIA DE LA OIT EN CAMBOYA

##### Introducción

La meta del proyecto era contribuir al desarrollo socioeconómico de largo plazo de Camboya y al aumento de las condiciones de vida de los grupos poblacionales en desventaja y afectados por la guerra. Su estrategia era la promoción del desarrollo económico local al proveer servicios financieros y no financieros a actividades económicas de pequeña escala del sector privado de la economía. Los mecanismos usados para la entrega del servicio eran las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs), que fueron eventualmente establecidas en nueve provincias. Ellas ayudaron a miles de micro y pequeñas empresas (PyMEs), las que, tal como lo indicaron las evaluaciones de impacto, tuvieron un efecto significativo en el ingreso y en el empleo. La ONG en la que las ADELs se unieron fue la Asociación Camboyana de ADELs (ACADEL) que se convirtió en la organización de desarrollo de las PyMEs más importante del país.

##### 1. El contexto económico

El período durante el cual el proyecto fue implementado fue uno de transición de una economía central a una de mercado. El principal objetivo era contribuir a la rehabilitación de Camboya y fortalecer la base para una economía de mercado a través de una reforma fiscal y monetaria, y el establecimiento de un marco legal que conduzca hacia la empresa privada.

En términos generales la realidad mostraba un alto grado de anarquía económica; con activos estatales vendidos para ganancias privadas, con el crecimiento de actividades de naturaleza dudosa o criminal, con el uso arbitrario de fuerza por la autoridad. A pesar de los esfuerzos del gobierno, el marco regulatorio y el respeto al mismo continuaban siendo muy débiles.

El aspecto positivo es que el país ha experimentado un crecimiento en las tasas del PBI. La economía se ha mantenido altamente dependientes de la agricultura, la que responde por casi la mitad del PBI y ha demostrado

poco crecimiento. La industria ha estado creciendo a una tasa de 10 por ciento anual. El sector de servicios es amplio y responde por 35 por ciento del PBI, una gran cantidad de este perteneciendo al sector comercio y comida preparada, y ha demostrado un fuerte crecimiento. Las políticas gubernamentales han disminuido la inflación de más de 100 por ciento en 1993 a un estimado de 8 – 12 por ciento en 1995. A pesar de que esto aparenta ser muy alentador, un informe del Banco Mundial de 1995 notó que la mayoría del crecimiento estuvo en Phnom Penh y su impacto ha sido muy limitado. La mayor parte del crecimiento puede ser adscrita a la presencia de la Autoridad Provisional de las Naciones Unidas en Camboya (APRONUC), las actividades de las agencias de desarrollo y el incremento en la demanda de los sectores hoteleros, de comidas preparadas y de vivienda.

##### 2. Estrategia del proyecto

La estrategia general del proyecto evolucionó sobre la base del documento del proyecto, durante la fase de asistencia preparatoria y los primeros seis meses de implementación del proyecto que la siguieron. Este fue un proceso gradual e informal, en respuesta a los eventos acaecidos. La sinergia que se desarrolló entre los expatriados y el personal camboyano del proyecto, y el conocimiento creciente de la situación camboyana.

La primera piedra de toque de esta estrategia fue que un impacto inmediato en términos de las PyMEs apoyadas, y la creación de empleo y de ingresos adicionales, tenía que ser realizado lo más pronto posible. Tal ayuda podría, en palabras del documento del proyecto, permitir a los “grupos de población en desventaja hacer uso de y crear oportunidades económicas con ganancias, y hacer una contribución activa al desarrollo económico de Camboya”.

Se esperaba que esto mejorase las condiciones de vida, contribuya a la reintegración y reconciliación y, por lo tanto, eventualmente a la consolidación de la paz. Es más, era políticamente importante para quienes apoyaban al proyecto, en primer lugar los partidos en el Consejo Supremo Nacional, ser vistos “haciendo algo” urgente para aquellos más afectados por la guerra.

El objetivo principal que debía ser realizado era un programa integrado de la pequeña empresa y el sector

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



informal cuyo objetivo eran los grupos socialmente en desventaja, a ser desarrollado a través de cinco ADELs. Por un período de dos años, las ADELs iban a asistir a 1.400 empresarios potenciales bajo el componente de pequeña empresa, y a 12.000 auto empleados (microempresas) bajo el componente del "sector informal". El programa debía ser implementado desde cero ya que no existía ninguna base para este en el país, ni en el sector gubernamental ni en el de las ONGs.

A pesar que el logro de un impacto inmediato era por lo tanto una prioridad, el proyecto reconoció que en términos de necesidades globales, su impacto inicial sería pequeño, mientras que luego de un tiempo un programa de PyMEs sería capaz de apoyar a un gran número de personas, ya que se esperaba que los fondos para este proyecto fueran finitos. Era por lo tanto necesario tener como meta la institucionalización del programa. Esto fue reflejado en el documento del proyecto que incluía, como segundo objetivo, la realización de "estrategias comprobadas para la sostenibilidad de largo plazo de las redes de ADELs", a ser culminado hacia el final del proyecto en un documento de estrategia, que debía ser presentado a los donantes y al gobierno.

El proyecto tenía en cuenta que fomentar la institucionalización y la sostenibilidad desde el comienzo evitaría la consolidación de una "forma de operación del proyecto, con una cultura y actitud de proyecto que podría provocar la dependencia de expertos y administradores expatriados, y eventualmente actuaría con una barrera a la institucionalización. Demasiados proyectos han tratado de transformarse a sí mismos en instituciones, y han encontrado que es un proceso largo y doloroso, que a menudo termina en fracaso. Operar un programa de PyMEs desde el comienzo como una institución en lugar de un proyecto se vuelve así la segunda piedra de toque de la estrategia del proyecto.

La tercera era el análisis del concepto de sostenibilidad, que fue definido como la habilidad de continuar con la implementación y el desarrollo del programa de las PyMEs luego de haber completado el proyecto. Esto reconoció que una organización necesita ser capaz de cambiar y desarrollarse para poder ser sostenible: una capacidad para la continuación estática de un programa no sería suficiente. También se entiende que las finanzas son sólo un factor en la continuación de un programa. Se reconocieron cuatro aspectos de la sostenibilidad:

- Sostenibilidad organizacional, que se refiere a la legitimidad de una organización ante sí misma y su medio, y sus conexiones con otras organizaciones.
- Sostenibilidad administrativa, que es lograda cuando la organización tiene tanto la estructura y sistemas organizacionales como las capacidades de manejo y administrativas para funcionar y desarrollarse como una institución y realizar sus objetivos.

- Sostenibilidad técnica: una organización debe tener la capacidad técnica de implementar, desarrollar y ampliar el desarrollo de su programa.
- Sostenibilidad financiera: una organización debe ser capaz de obtener fondos para la implementación y el desarrollo de su programa a través del autofinanciamiento y/o donantes.

Se entiende que para poder lograr la sostenibilidad de un programa de desarrollo de las PyMEs, los cuatro aspectos necesitan atención. Es más, en lugar de enfatizar la sostenibilidad financiera, el enfoque del proyecto era darle prioridad a las intervenciones que tenían que ver con los otros tres aspectos que son esenciales para el logro de la sostenibilidad financiera.

Un principio clave adicional se desprende de esto, ya que la sostenibilidad está tanto en las personas como en las estructuras y finanzas. De este modo se destaca que el principio de la participación y la responsabilidad del personal camboyano del proyecto. En lugar de considerar a los camboyanos en este proyecto, la gran mayoría de las cuales no tiene experiencia con las PyMEs, como personal que debe ser capacitado y que luego otorgará servicios a las empresas, se reconoció que ellos necesitaban ser socios en el desarrollo para la implementación del programa desde el inicio del mismo.

Este principio tenía sus raíces en la gran motivación que tenía el personal camboyano, basados en su sentido de esperanza y optimismo de que Camboya estaba entrando en un período de paz, democracia y desarrollo. Había una gran voluntad de recuperar el tiempo perdido, aprendiendo del mundo externo lo más rápido posible y era necesario asumir la responsabilidad de que esto era ofrecido genuinamente. Sobre la base de la experiencia ganada en la fase de asistencia preparatoria, se esperaba tener beneficios importantes en términos del sentido de la propiedad. Ello contribuiría a la sostenibilidad y a una más alta productividad y calidad, ya que el personal camboyano estaba en una posición mucho mejor para saber o establecer qué cosa era apropiado para el país.

Para poder lograr los impactos requeridos en términos de empleo e ingresos, el programa de PyMEs tiene que estar basado en las necesidades. Como el proyecto debió comenzar sin un conocimiento profundo de la economía local, y no previó una participación estructurada de la comunidad en el desarrollo e implementación del programa, la estrategia del proyecto era desarrollar gradualmente el paquete de apoyo de las PyMEs basados en los estudios y en la experiencia ganada por el proyecto. Esto comprende estudios de oportunidades económicas y de factores que limiten el desarrollo de las PyMEs en cada una de las áreas cubiertas, así como en la capacitación de la necesidad de evaluaciones y un proceso de retroalimentación continuo. Los elementos del



programa han pasado por una serie de evaluaciones piloto y estuvieron sujetos a evaluaciones y rediseños continuos, para poder asegurar que fueron basados en las necesidades en el grado más amplio posible. En efecto, éste fue un proceso similar al estudio de mercado para el desarrollo de un producto en el sector comercial.

Una decisión importante para la manera en que el programa fue desarrollado y ejecutado era considerar a los clientes responsables del éxito de los servicios que se les otorgaban en lugar de receptores pasivos. Se esperaba que esto hiciera al programa más efectivo y apropiado y a los resultados más sostenibles. De esta manera, el programa tendría que ser altamente participativo y estar construido alrededor de las decisiones y actividades de los clientes.

### 3. Implementación del proyecto

La implementación del proyecto comenzó en mayo de 1992, con seis meses de apoyo preparatorio. Esto incluía el reclutamiento de personal camboyano para las ADELs en campamentos de frontera y dentro del propio país, y su capacitación. Le permitía al proyecto hacer progresos sustanciales en el establecimiento de un programa de apoyo a las PyMEs mientras el documento final del proyecto todavía no había sido aprobado y algunos aspectos del diseño del proyecto, incluyendo el grupo objetivo y el tamaño de las actividades económicas a las que se les otorgaría el servicio, aunque el proyecto todavía estaba en discusión.

Vale la pena considerar tres aspectos sobre la manera en que el apoyo preparatorio fue llevado a cabo. Primero estuvo administrado por la Oficina Regional de la OIT en Bangkok e implementado con personal ubicado allí, en lugar de reclutar personal para este propósito. Esto hizo posible el rápido reclutamiento de personal de los campamentos fronterizos de Tailandia y el comienzo inmediato de actividades en el propio país.

En segundo lugar está la relación desarrollada con CARE Internacional Camboya. CARE tiene una fuerte presencia en el país y era una de las pocas organizaciones manejando un programa de micro crédito. La OIT hizo uso de esta capacidad al contratar a CARE para instalar una oficina del proyecto en Phnom Penh, y apoyar en el reclutamiento de personal de la ADEL. Cuando esto tuvo éxito, y bajo contratos subsiguientes, CARE jugó un rol importante y sustantivo en el manejo gerencial del desarrollo y la implementación del programa de capacitación para el personal de la ADEL y en el diseño del componente del sector informal. Contratar a una organización con capacidad establecida en el país en lugar de reclutar personal de la OIT, le permitió al proyecto mantener un cronograma estricto a un bajo costo.

Finalmente, se había previsto que el personal de la ADEL sería entrenado en el extranjero a través de becas. Sin embargo, luego de su reclutamiento y evaluación de sus necesidades de capacitación, que dejó en claro que algunos tenían una alta educación o experiencia empresarial, se decidió que un programa hecho a la medida en Camboya sería más efectivo dentro del contexto en el cual el personal del ADEL iba a tener que trabajar. Un programa de capacitación en los principios básicos de promoción de pequeñas empresas fue diseñado e implementado bajo la dirección de la OIT, por un grupo de capacitadores de CARE y del Instituto de Desarrollo Empresarial de la India, apoyado por co-capacitadores camboyanos seleccionados del futuro personal del ADEL. Se comprobó que esto fue esencial para mantener al programa relevante y en un nivel apropiado.

### 4. El programa ADEL

El programa desarrollado con e implementado por la ADEL consiste de un componente de la pequeña empresa y otro del sector informal. El objetivo del primero era apoyar a las pequeñas empresas emergentes o en expansión, definidas grosso modo pero pragmáticamente como empresas que requerirán un préstamo de la ADEL de más de US\$ 200; y las que probablemente otorgarían un empleo a tiempo completo al dueño del negocio y darían empleo a una o más personas.

Los elementos del programa fueron un producto conjunto del personal del proyecto internacional y de la ADEL, y el resultado de una serie de pruebas piloto y revisiones, que incluía:

- Un procedimiento de selección, enfocado en la idea de negocio del postulante, si es que él o ella tenían las habilidades y recursos requeridos, y si es que él o ella pertenecían al grupo objetivo. El principal evento era una entrevista. No existían exámenes escritos o evaluaciones del potencial empresarial, al ser considerados inapropiados para el grupo objetivo;
- Un programa de capacitación de habilidades empresariales básicas de seis días, construido alrededor del desarrollo, por el entrenado, de un plan de negocios simple que incluía un estudio de mercado informal. El programa de capacitación era simple, concreto y participativo;
- La postulación al crédito sobre la base de un plan de negocios. Los créditos eran aprobados por el Comité Local de Crédito (hasta US\$ 1.000) o por el Comité de Manejo de Fondos Rotativos, a nivel nacional en Phnom Penh;
- Crédito. Los préstamos eran hechos en dólares estadounidenses, requerían una contribución de valores de 20 por ciento y tenían un aval total, que

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



incluía los bienes de capital comprados con el préstamo. Además había un requisito de los garantes. La tasa de interés nominal era de 10 por ciento anual. La maduración tenía un máximo de dos años. El préstamo máximo era de US\$ 2.000.

- Servicios empresariales de asesoría y seguimiento, que utilizaban listas de comprobación, así como seguimiento del préstamo.

Además, las ADELs podían derivar a los clientes a servicios de apoyo que ellas no proveían, tales como capacitación vocacional.

El componente del sector informal estaba basado en una investigación conducida por las ADELs y el proyecto, en colaboración con CARE sobre las necesidades de las microempresas, y fue desarrollada de manera conjunta por el personal del proyecto y la ADEL. Consistía de un programa de préstamos grupales solidarios, dirigidos exclusivamente a las mujeres en la microempresa, definidos como pequeñas actividades económicas que requerían de un préstamo de un máximo de US\$ 50 y que generalmente proveían empleo a tiempo parcial para una sola persona.

Los principales pasos en el programa eran:

- Selección de un barrio o pueblo en el que exista una alta concentración de miembros del grupo objetivo y potencial para la microempresa;
- Reuniones grupales e individuales con personas claves en el pueblo y clientes potenciales para explicar el programa y asegurar que los participantes pertenecieran al grupo objetivo;
- Formación de grupos de cinco a diez miembros que garanticen el repago de los préstamos de cada uno;
- Un programa de capacitación de un día para ayudar a los clientes a decidir como usar su préstamo;
- Solicitud de crédito, tenían un interés de 2% semanal de manera decreciente, con una maduración estándar de tres meses. La obligación conjunta del grupo era la única garantía;
- Seguimiento para proveer consultoría empresarial básica y tratar los problemas que pueden poner en peligro la devolución del préstamo.

El principio de dar a los clientes un alto grado de responsabilidad por el éxito de los servicios fue realizado al hacerlos responsables de la idea del negocio en vez de otorgarles tales ideas, haciendo que ellos desarrollasen los estudios de mercado por su propia cuenta y haciéndolos responsables de la elaboración de planes de negocio. La capacitación estuvo centrada alrededor de la actividad de cada grupo, incluyendo un número mínimo de exposiciones breves que fueron basadas en la interacción entre los entrenados y el entrenador del grupo. Los repagos de la deuda deberían

ser hechos a las ADELs en la medida de lo posible en el componente del sector informal, se les otorgó importantes tareas de la administración del préstamo a los grupos de clientes. Los clientes formaron estos grupos, no el personal de la ADEL. Tales medidas demostraron ser efectivas en términos de aprendizaje, de lo apropiado de las decisiones hechas por los clientes y del tiempo usado del personal de la ADEL.

### Grupos objetivo

Refugiados retornantes, desplazados internos, soldados desmovilizados y discapacitados, y mujeres a cargo de hogares fueron identificados como los grupos afectados por la guerra y en desventaja, que el proyecto necesitaba apoyar. También se esperaba que los clientes fueran de bajos ingresos, y se les dio prioridad a las mujeres en general. En el componente de pequeñas empresas esto fue reflejado en el procedimiento de selección que utilizó un sistema de puntajes para asegurar que los clientes se encontraran en el grupo objetivo. En el componente del sector informal se seleccionó a las localidades donde ellos operaban sobre la base de la información sobre la composición de la población y hubo un acercamiento a los clientes potenciales con la ayuda de personas conocidas en el área. El objetivo eran sólo las mujeres de bajos ingresos.

A lo largo del tiempo, se volvió menos aceptable socialmente ofrecerle a los grupos de refugiados retornantes o a los desmovilizados tales accesos privilegiados a los programas. La convicción de que la reintegración y el desarrollo económico local serían logrados de una manera más efectiva desde un enfoque menos "discriminatorio" ganó terreno en las ADELs. También se reconoció que la mayoría de grupos poblacionales de hecho habían sido afectados por la guerra. El ingreso y el género luego evolucionó como el mejor indicador general del estado de los clientes en desventaja, mientras que los hogares con jefa de hogar continuaron recibiendo prioridad adicional debido a su débil posición económica y social y a sus responsabilidades de cuidado de niños.

La participación de las mujeres en el componente de pequeñas empresas fue menor de lo esperado durante los primeros meses de implementación del programa. Por lo tanto, se estableció una meta del 50% lo que forzó a las ADELs a seleccionar a más mujeres. Programas de toma de conciencia del género fueron implementados para todo el personal.

### 5. El proceso de institucionalización

Con el establecimiento de la ACADEL, la estrategia del proyecto de institucionalizar el programa de las PyMEs se enfocó en el desarrollo de una ACADEL como una ONG independiente y sostenible para la formación de las PyMEs.



1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad



El desarrollo de un Plan Estratégico para ACADEL fue la piedra angular de este programa. Su objetivo fue generar un sentido de la misión compartido a lo largo del personal de la ACADEL, así como establecer la dirección general para el desarrollo de la organización. Se desarrolló una metodología por el proyecto en colaboración con el liderazgo de la ACADEL que le permitió a todo el personal participar y contribuir al desarrollo del Plan Estratégico, mientras que los Líderes de Grupo y el Comité Ejecutivo fueron responsables de la escritura. Dentro de un periodo de tiempo relativamente corto, la ACADEL fue transformada de una organización de nombre a una con la que sus miembros sintieron un fuerte compromiso y en lo que ellos creían que tenía un rol importante que cumplir en la reconstrucción del país. El Plan Estratégico fue aceptado por la Asamblea General en Marzo de 1994.

La segunda intervención clave fue el acuerdo entre el proyecto y la administración de ACADEL en un cronograma de transferencia de autoridad. Este cronograma identificaba a las principales autoridades tomadoras de decisiones en la administración del programa y establecía fechas límite para que la autoridad del proyecto se volviera una autoridad conjunta y finalmente la autoridad de la ACADEL. El cronograma fue firmado por ambas partes como parte de un Memorando de Entendimiento oficial y generalmente fue implementado de acuerdo a lo planeado.

Este enfoque permitió que la transferencia de autoridad fuera un proceso ordenado y gradual, conectado a las intervenciones cuyo objetivo era la construcción de capacidades. Las intervenciones incluían:

- La elaboración de la estructura organizacional y los términos de referencia para las principales entidades y puestos;
- El establecimiento de un sistema de manejo de información, de administración financiera y de administración de personal, y los valores apropiados;
- Un programa continuo de capacitación en el manejo a todos los niveles de la organización: para la Junta, el Comité Ejecutivo y los líderes de equipo;
- Un programa continuo de capacitación técnica para todos los miembros del personal de la ADEL así como del equipo de especialistas técnicos a cargo del personal y del desarrollo del programa.

La administración de la ACADEL resultó en la creación de una cultura organizacional que tenía valores abiertos e igualitarios comparativamente, algo que no había sido fomentado en la historia reciente camboyana. La actitud inicial había sido que dependía de la administración la toma de decisiones y que dependía de los demás implementarlas sin importar las consecuencias, que, si

eran malas, serían cubiertas. Gradualmente, sin embargo, se desarrolló un clima en el que los asuntos relacionados al programa y a la organización podían ser discutidos abiertamente y un flujo de información más libre fue posible.

Una consecuencia de la creciente capacidad de la ACADEL fue la notable reducción del tamaño del equipo de expatriados y un rol decreciente en el proyecto, que eventualmente asumió una función meramente técnica y de consulta.

Con respecto a la sostenibilidad financiera, el proyecto preparó un documento indicando las acciones más importantes como un insumo en el proceso de la formulación del Plan Estratégico. Esto hizo una clara distinción entre los conceptos de auto financiamiento y de sostenibilidad financiera. En lugar de experimentar con una amplia gama de actividades de generación de ingresos que podían desviarse de la función principal de proveer servicios de desarrollo a las PyMEs, el ingreso del interés ganado sobre los préstamos fue visto como lo primordial del autofinanciamiento. Sin embargo se aceptó que el apoyo de los donantes probablemente sería necesario incluso en el largo plazo.

El programa de micro finanzas los convenció que un total auto financiamiento sería posible si hubiera una especialización en el crédito y si ciertos principios fueran aplicados para permitirle al programa incrementar su escala y disminuir sus costos. Los principios eran generalmente una extensión de aquellos que ya habían sido aplicados: una orientación del mercado hacia los clientes; descentralización, estandarización y automatización; darle a los clientes la responsabilidad en la implementación de los servicios, y usando enfoques grupales para el crédito.

La especialización en el crédito también se sentía apropiada, porque el crédito era el servicio de desarrollo empresarial más necesitado por los pobres en Camboya, y un gran número de pobres podía beneficiarse de los servicios financieros. La estrategia entonces se convirtió en desarrollar la ACADEL como una gran institución micro financiera totalmente autofinanciada para los pobres, que iba a ser el objetivo principal del proyecto. Los intereses tendrían que convertirse en la principal fuente de ingreso, y las tasas tendrían que ser establecidas de acuerdo a esto.

### **El desarrollo económico local: conectar el desarrollo de las PyMEs con capacitación vocacional y programas de empleo intensivos en mano de obra**

El Programa de Generación de Empleo del que el proyecto SEISP formaba parte, incluía otros dos componentes (proyectos) de "Capacitación vocacional para la Generación de Empleo" y "Rehabilitación de

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



Infraestructura basada en la Mano de Obra". A pesar de que los proyectos fueron formulados simultáneamente, no fueron diseñados como un sistema único, más bien como tres proyectos interrelacionados que pudieron ser implementados independientemente. La estrategia era tener tres proyectos "libres" pero coordinados, para asegurar que cada uno tuviera el mismo tiempo haciendo uso de las oportunidades para la colaboración y el reforzamiento mutuo del impacto.

Los documentos del proyecto describían los mecanismos de coordinación y subrayaban la necesidad de integración. Sin embargo le fue dejado a los tres administradores del proyecto establecer qué era exactamente lo que necesitaba ser integrado.

Cada uno de los administradores del proyecto tomaba la función de coordinador del programa de manera rotativa, y se sostuvieron reuniones semanales para discutir asuntos de interés común. La coordinación a este nivel era más efectiva en relaciones externas es decir cara a cara a la UNP, la OIT, los donantes y el gobierno a medida que los intereses comunes del programa estuvieran claros. Con respecto a la coordinación internacional, ya que no existían objetivos o resultados comunes del programa, era difícil estar de acuerdo con actividades conjuntas donde existían demandas en conflicto por tiempo y recursos.

A pesar que los Planes de Trabajo del proyecto fueron intercambiados, no hubo un planeamiento de programa conjunto y hubo poca discusión de asuntos sustanciales. A nivel local, la coordinación del programa como tal nunca sentó bases. Las ADELs en particular protegieron mucho su independencia y a menudo se resistieron a lo que ellos consideraron que era una imposición de los intereses del proyecto de la OIT en sus actividades. Eventualmente se desarrollaron relaciones productivas tanto a nivel nacional como en la mayoría de provincias, cuando hubo un claro interés común en la colaboración. Esto se dio casi siempre sobre la base de proyecto-a-proyecto en lugar de sobre la base de un programa.

### Sostenibilidad

El proyecto ha implementado una amplia gama de intervenciones dirigidas a incrementar la sostenibilidad organizacional, administrativa, técnica y financiera de la ACADEL. Hacia mediados de 1995, el proyecto hizo una evaluación final del progreso hecho que fue incluido en la formulación de un proyecto de seguimiento cuyo objetivo era alcanzar la sostenibilidad total de la organización. El contexto fue un proyecto puesto en movimiento con el liderazgo de la ACADEL para redefinir su rol como una institución financiera de gran escala para los pobres.

Eso tuvo implicancias significativas para el análisis de la sostenibilidad de la ACADEL. Se encontró que la ACADEL había realizado un alto grado de sostenibilidad organizacional. Tenía una visión de su rol en el desarrollo de Camboya y el mejoramiento de la posición de grupos objetivo en desventaja que fue aceptado y apoyado por sus miembros así como por su medio. La ACADEL tuvo su propia red de relaciones de apoyo, con autoridades nacionales y locales, donantes y otras ONGs. Fue percibida como una organización separada y autónoma del proyecto.

Sin embargo se reconoció que para una total sostenibilidad organizacional se necesitaba hacer más trabajo para desarrollar la visión de la ACADEL de si misma como una organización financiera para los pobres, y para construir un compromiso con esta visión entre sus miembros. Fue previsto que esto requeriría un apoyo limitado del proyecto, especialmente a nivel de Junta y Comité Ejecutivo. Con respecto a la sostenibilidad administrativa, ésta había sido lograda para el nivel de operaciones existentes y en la realización de expansiones significativas, como fue demostrado por el administrador autónomo de la ACADEL de su programa y el establecimiento de ADELs adicionales. La estructura organizacional funcionaba bien y los sistemas de gestión de información financieros, administrativos y de personal estaban en su lugar. Las habilidades administrativas eran apropiadas.

Dentro del marco de la especialización de servicios financieros y mejora, se consideró que algunas racionalizaciones en la estructura organizacional y una mayor descentralización serían necesarias. La ACADEL también necesitaba asistencia para satisfacer los requerimientos legales de las instituciones micro financieras que estuvieran entonces bajo la formulación y las que podían involucrar un cambio en la estructura de propiedad. Era necesaria una mayor informatización y se necesitaba desarrollar sistemas presupuestarios. La capacitación adicional a nivel de elaboración de políticas se consideraba importante.

Se encontró que la sostenibilidad técnica de la ACADEL era fuerte. Un alto nivel de profesionalismo había sido logrado en la ACADEL y no había involucramiento del proyecto a ese nivel. El equipo de especialistas técnicos de la ACADEL habían demostrado capacidad de desarrollar e implementar programas de capacitación, que estaba siendo usado cada vez más por otras organizaciones. Nuevamente sin embargo, se sentía que la especialización en servicios financieros requeriría una mayor asistencia del proyecto, especialmente en la mejora de las habilidades financieras del personal. También se encontró que la expansión rápida a través de las sucursales requeriría de insumos técnicos adicionales del proyecto.



Para el final de Proyecto SEISP, podría haber sido posible considerar a la ACADEL como una organización sostenible en términos de legitimidad y relaciones, administración y capacidad técnica, de no haber sido por la elección estratégica hecha por la organización en 1995 de volverse una micro financiera de gran escala para los pobres. Esta elección tuvo como meta principal llegar a la sostenibilidad financiera.

## 6. Lecciones aprendidas

### El medio

El proyecto ha demostrado que es posible desarrollar e implementar un programa exitoso de PyMEs en una difícil e inestable situación de post guerra, siempre y cuando haya crecimiento en las oportunidades económicas para las PyMEs y que ellas tengan la oportunidad de hacer uso de ellas.

De antemano, muchos dueños potenciales o reales de las PyMEs no tenían los recursos o las habilidades para realizar sus ideas de negocio. Esto significaba que los servicios de desarrollo de las PyMEs eran demandados. Las oportunidades económicas eran creadas a pesar de la inestabilidad, y el programa era capaz de ayudar a los grupos en desventaja a hacer uso de ellas.

Otros factores importantes fueron las relaciones del proyecto con el gobierno, el PNUD y la OIT. La ausencia de un involucramiento cercano del gobierno, debido a sus preocupaciones políticas y el fluido medio institucional, le permitieron a la administración del proyecto tomar decisiones con poca interferencia burocrática.

### Diseño del proyecto

La flexibilidad con la que el proyecto fue implementado también fue hecha posible por el documento del proyecto. En general, pero especialmente en situaciones de rápida transición económica y social, los documentos del proyecto debieron otorgar un alto grado de flexibilidad para estrategias y metodologías a ser cambiadas y desarrolladas durante la implementación del proyecto.

### Implementación del proyecto

El proyecto comenzó con un periodo de asistencia preparatoria, durante la cual la formulación del proyecto continuaba. Esto le dio un empujón cuando el documento fue aprobado y le permitió iniciar la asistencia a las PyMEs poco después. El proyecto desarrolló e implementó una estrategia que trataba los asuntos de institucionalización y sostenibilidad desde la concepción del programa de las PyMEs. La sostenibilidad no fue vista como un asunto secundario, pero fue ubicada justo en el centro de la estrategia del proyecto.

Por lo tanto, el programa de las PyMEs nunca tuvo la oportunidad de funcionar como un proyecto, pero operó desde el principio como una (naciente) organización (a ser manejada por camboyanos y no sostenible). A partir de la realización de la ACADEL de un alto grado de autonomía y sostenibilidad por un corto periodo de tiempo el proyecto ha demostrado lo factible y apropiado de este enfoque. Esta puede ser la lección más importante a ser aprendida.

El proyecto ha demostrado que los objetivos de impacto inmediato y sostenibilidad pueden muy bien ser combinados, si ellos son considerados como dos aspectos que refuerzan mutuamente las intervenciones del proyecto.

El enfoque del proyecto hacia la institucionalización del programa de las PyMEs ha sido comprehensivo. Los proyectos cuya meta es la sostenibilidad del programa de las PyMEs deben incluir auditorías organizacionales, seguidas por un programa comprensivo de construcción de capacidades y desarrollo organizacional. El logro de la sostenibilidad claramente requiere más que las intervenciones estándar que la mayoría otorga, es decir capacitación técnica y esquemas para generar ingresos.

De acuerdo a la estrategia del Proyecto, primero se construyó la sostenibilidad organizacional, administrativa y técnica. Se le dio menos prioridad a la sostenibilidad financiera y la dependencia en el largo plazo de los donantes fue inicialmente considerada como inevitable.

La mayoría de investigación hecha sobre programas de desarrollo de las PyMEs a lo largo de los últimos 10 años, parece sugerir que los servicios financieros y no financieros deben ser manejados por organizaciones distintas. La ACADEL llegó a encontrar que la combinación de los servicios financieros y no financieros era apropiada para el grupo objetivo y para las metas del programa, como fue demostrado por las bajas tasas de fracaso del negocio, las altas tasas de recuperación de préstamos, y el impacto significativo en los ingresos y el empleo.

Sobre la base de la experiencia del proyecto se concluye que los proyectos no deberían desarrollar planes estratégicos para las organizaciones, ni involucrarse en la determinación de sus contenidos. Esta es la tarea de una organización, mientras que un proyecto puede jugar un rol útil en el desarrollo de una metodología a partir de la cual un plan estratégico puede ser formulado, y dirigiendo su uso. El involucramiento genuino de todos los miembros del personal de una organización de este proceso en lugar de sólo su administración, es una herramienta poderosa en la construcción de una cultura organizacional o un sentimiento de propiedad y un compromiso entre el personal y los objetivos de la organización, factores que son esenciales para la sostenibilidad de una organización.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Conexiones del programa

El proyecto fue implementado como parte del programa que consistía de tres proyectos. La implementación en las mismas áreas geográficas del proyecto de Rehabilitación de Infraestructura basada en la Mano de Obra probablemente ha contribuido a la creación de oportunidades de negocio. Las ADELs fueron capaces de apoyar a sus clientes para que hicieran uso de estas oportunidades, y de esta manera estos proyectos han reforzado el impacto de cada uno de ellos en el desarrollo económico local. La conexión con el proyecto de Capacitación Vocacional para la Generación de Empleo permitió a las ADELs apoyar a los clientes en la

realización de planes de negocios para los cuales ellos no tenían las habilidades vocacionales.

Una lección que puede ser aprendida de la experiencia del proyecto es que si la intención es la de implementar un programa integrado para el desarrollo económico local debe ser diseñado como tal, es decir, con objetivos y resultados del programa y un sistema integrado de intervenciones, y debe ser implementado bajo un solo gerente con un Plan de Trabajo conjunto y un monitoreo y evaluación conjunta. Tres proyectos no hacen un programa, aunque tres proyectos pueden ser capaces de lograr más de lo que un programa lograría en su propio campo de competencia.

## Herramienta 4.9.2 – Logrando la Sostenibilidad – Lecciones aprendidas a través del Programa PRODERE

### El Desarrollo Económico Local en América Central – PRODERE

En el contexto del Plan Especial de Cooperación Económica para América Central, las Naciones Unidas lanzó el Programa de Desarrollo para los Desplazados, Refugiados y Retornantes en América Central (PRODERE). El gobierno de Italia decidió financiar al PRODERE a través del PNUD, la que encargó a la UNOPS la ejecución del PRODERE. La UNOPS a su vez subcontrató a la OIT, a la UNHCR y a la OMS para componentes específicos del PRODERE. El programa, aprobado en 1989, comenzó a operar en 1990. Estuvo activo principalmente El Salvador, Guatemala, y Nicaragua pero también tuvo actividades en Belice, Costa Rica y Honduras, países que han ofrecido asilo a aquellos que huían del conflicto.

El PRODERE concentró sus actividades en regiones con un promedio de 250 mil habitantes. Éstas fueron áreas que o bien habían sido fuertemente golpeadas por el conflicto o acogieron a un gran número de refugiados. En la mayoría de casos, las áreas cubiertas siguieron los límites departamentales e incluyeron municipalidades, pueblos y caseríos.

La mayoría de las personas en las áreas cubiertas por el PRODERE solían apoyarse principalmente en el autoempleo en pequeñas granjas familiares y en un menor grado en microempresas no agrícolas. El empleo asalariado en el sector privado era prácticamente inexistente. La cohesión social también fue afectada ya que prácticamente cada familia contaba con uno o más muertos, desaparecidos o refugiados entre sus miembros. Viudas, huérfanos y víctimas de guerra de todas las edades eran bastante comunes en muchos pueblos.

### Estrategia

El PRODERE se estableció a si mismo los siguientes objetivos:

- Promover los derechos humanos;
- Construir un consenso alrededor de los temas de desarrollo;
- Facilitar la reintegración de los retornantes;
- Restaurar los servicios básicos en áreas como salud, educación y vivienda;
- Reactivar la economía local.

Para poder lograr estos objetivos, el PRODERE desarrolló una estrategia algo diferente de los programas tradicionales de cooperación técnica. En lugar de intervenir a nivel de gobierno central o tener como objetivo a uno o más grupos específicos, el PRODERE adoptó una estrategia de desarrollo local, integral y de abajo hacia arriba al desarrollo en áreas geográficas limitadas. La decisión para adoptar esta estrategia estuvo basada en la consideración que el conflicto civil en América Central afectó particularmente a aquellas regiones que eran más pobres como resultado de su abandono por el gobierno nacional en el periodo anterior al conflicto. De hecho, este abandono era una de las principales razones del surgimiento del conflicto en primer lugar.

Adicionalmente, se sentía que la transición hacia una sociedad más democrática y participativa debía comenzar a nivel de comunidad o municipalidad ya que es en este nivel donde las políticas e intervenciones gubernamentales tienen un impacto inmediato en la vida de los ciudadanos, y la participación ciudadana en la toma de decisiones puede ser lograda más fácilmente.



## Desarrollo Económico Local

### La economía post conflicto

La economía post conflicto en las áreas rurales de América Central era principalmente una economía de subsistencia. La mayoría de gente en las áreas afectadas se apoyaba básicamente en el autoempleo en pequeñas granjas familiares y en menor medida en microempresas informales no agrícolas. Las micro y pequeñas empresas enfrentaban los obstáculos usuales: falta de financiamiento para la inversión, difícil acceso al mercado, falta de información, falta de habilidades técnicas y administrativas básicas, lo que resultaba en una baja productividad y competitividad e inhibían su efectiva conexión con el sector moderno, el cual también había sido afectado negativamente por el propio conflicto.

Los migración de retorno y ex combatientes enfrentaron tremendas dificultades para recomenzar sus actividades productivas como resultado de la destrucción de recursos e infraestructura, la pérdida de cosechas permanentes y la desaparición de mercados pueblerinos. Adicionalmente, el acceso a la propiedad de la tierra se había vuelto más complicado debido a numerosas disputas sobre pequeños terrenos entre los refugiados retornantes y los nuevos pobladores. Esto, a su vez, resultó en una agricultura de subsistencia menos diversa que antes del conflicto, dejando a los granjeros incluso con menos espacio para maniobrar que antes. Los desplazados que se asentaron en áreas urbanas inundaron el sector informal urbano reduciendo aún más el ya magro ingreso de los operadores existentes del sector informal.

### La metodología DEL

En este contexto post conflicto PRODERE introdujo una estrategia de desarrollo económico local (DEL). Invitó a la OIT a implementar este componente del programa en vista de su experiencia y autoridad en esta área. El DEL tiene como objetivo la creación de empleo y la generación de ingresos a través de un uso óptimo de los recursos humanos y otros, en un área geográfica determinada, la llamada "área económica de influencia". Un aspecto importante del DEL es que los grupos tradicionalmente excluidos del proceso de desarrollo económico tienen una oportunidad de ser miembros activos y beneficiarios de la economía local.

Un principio clave de este enfoque es que la propia población a través de sus instituciones haga el planeamiento de la utilización de recursos. Eso significa un énfasis en el fortalecimiento de las capacidades existentes a través de la construcción, consenso y coordinación de la institución, así como la provisión de nuevos servicios. Usualmente esto es logrado a través de

la creación de una Agencia de Desarrollo Local (ADEL). La metodología DEL por tanto involucra: construcción de consenso; fortalecimiento de las capacidades locales; un enfoque participativo de abajo hacia arriba; una atención por la sinergia de las diferentes actuaciones; actuar como un catalizador; conectar a la economía local a la economía nacional y global e incrementar la toma de conciencia del público.

## Agencias de desarrollo económico local

### Objetivos

Las Agencias de Desarrollo Local (ADELs) tienen como objetivo lograr un consenso entre sus miembros sobre la estrategia de desarrollo económico local más apropiada para el área. Usualmente se llega a este consenso luego de un análisis de las oportunidades económicas, restricciones, y potencial del área. Las ADELs también otorgan asistencia técnica y financiera a sus miembros, y otras ayudan a comenzar, reactivar y fortalecer empresas, particularmente aquellas que tienen un potencial para la creación de empleo y que son ambientalmente sostenibles. Ya que las ADELs facilitan el proceso de toma de decisiones basado en los problemas identificados por la propia población del área, ellos pueden volverse un instrumento clave para el desarrollo económico del área. Las ADELs también pueden jugar un rol importante en la canalización y coordinación de cooperación técnica internacional, la que a menudo interviene en un área de manera un poco descoordinada y arbitraria.

A pesar de que en general, las ADELs enfocan sus actividades principalmente en el desarrollo económico de un área, en el caso de PRODERE las ADELs también fueron un instrumento clave para la construcción de consensos, conciliación, democracia y participación popular.

### Organización

Las ADELs apoyadas por PRODERE fueron diseñadas como organizaciones de miembros, compuestas por representantes del sector público, incluyendo a la administración local y a agencias descentralizadas del gobierno nacional, así como a la sociedad civil (incluyendo a las asociaciones de campesinos, cooperativas, empleadores del sector privado, organizaciones de trabajadores, y otras organizaciones no gubernamentales). En este contexto, el rol del PRODERE se limitaba a promover la constitución de ADELs y la provisión de asistencia técnica. Para que las ADELs funcionen apropiadamente, ellas tienen que ser entidades independientes, con una estructura legal apropiada. Fue por lo tanto importante que los actores locales asumieran la responsabilidad de la creación de

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

## Teoría

3. Estableciendo redes

## Proceso

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



las ADELs desde el inicio. Las ADELs fueron entonces establecidas sólo después de un intensivo y participativo proceso de promoción y preparación, involucrando a comités ad hoc en los cuales la mayoría de instituciones mencionadas anteriormente estaban representadas.

Vale la pena notar que se tomó una decisión para crear la Red Centroamericana de ADELs. Esta red ha permitido que las ADELs sean representadas en reuniones internacionales, intercambiar experiencias, explotar oportunidades comerciales, desarrollar servicios conjuntos, realizar economías de escala, llevar a cabo actividades de capacitación conjunta y movilizar recursos externos.

### Actividades

La primera tarea de una ADEL es evaluar el potencial del área en términos de los recursos naturales, económicos, humanos y financieros disponibles y la presencia institucional. El resultado de esta evaluación sirve entonces como base para la planeación de estrategias y la coordinación de actividades. Todos los miembros de la ADEL deben ser involucrados en la evaluación para la que normalmente el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es usado. Este método es a menudo usado también para analizar las fortalezas y debilidades de las organizaciones miembro de una ADEL.

Siguiendo con esta evaluación, un estudio de oportunidades de inversión para la promoción de micro y pequeñas empresas es usualmente hecho. El PRODERE desarrolló un método especial para esto, el llamado *diagnóstico preliminar de oportunidades de inversión*. Este método es participativo y convoca a todos los sectores de la comunidad involucrados en la identificación de necesidades económicas y en las posibilidades de satisfacerlas a través de actividades empresariales. Tanto el análisis FODA como el estudio de oportunidad de inversiones son utilizados para diseñar un plan de desarrollo económico. Éste es esencial ya que el concepto de planeamiento estratégico es esencial a la metodología DEL.

El objetivo de las ADELs es lograr sinergia con otras actividades en desarrollo para poder hacer efectivo el uso de los limitados recursos disponibles. En la práctica, esto significa que el personal del ADEL a menudo trabaja junto con el personal de las agencias gubernamentales y las ONGs.

Esencialmente, las ADELs llevan a cabo dos tipos de actividades de desarrollo económico. Por un lado, ellas otorgan apoyo directo en áreas de promoción y desarrollo de servicios empresariales. Por otro lado, otorgan apoyo indirecto al promover un clima más favorable para la creación y crecimiento de pequeñas empresas. El apoyo directo es provisto en áreas tales como la información sobre tecnología y mercados,

capacitación en administración empresarial básica y vocacional, consultoría, y asistencia técnica. Las ADELs también pueden ayudar a identificar las oportunidades de negocio y asistir en la preparación y formación de planes de negocio para facilitar el surgimiento de pequeñas empresas y cooperativas. Así ellos proveen un rango comprehensivo de servicios de apoyo y ayudan a introducir nuevas técnicas administrativas y nuevas tecnologías. También ayudan a facilitar recursos y facilitan el acceso al crédito.

En términos de apoyo indirecto, las ADELs pueden jugar un rol importante en facilitar el proceso permanente de planeamiento local y descentralización, promoviendo la inversión sectorial pública y privada en el área a través de campañas de establecimiento de lobbies y marketing y atrayendo recursos e inversiones internacionales.

### Crédito

Los programas crediticios de la ADEL promovidos por PRODERE le dieron a los pequeños granjeros y empresarios la oportunidad de acceder al crédito a tasas de mercado y establecer un registro crediticio que eventualmente les permitirá ser clientes regulares de las instituciones financieras comerciales. Desde PRODERE y a través de las ADELs que ayudó a establecer, se canalizaron recursos cuyo monto ascendía alrededor de US\$ 17,7 millones. El personal del DEL fue capacitado en el escrutinio de solicitudes de crédito mediante la revisión de si sus congéneres los consideraban buenos sujetos de crédito.

Los diferentes programas de crédito compartían un conjunto de metas comunes. Primero que nada, ellos buscaban expandir los préstamos para ayudar a satisfacer la demanda insatisfecha de crédito en las áreas cubiertas por las ADELs. Segundo, ellos lucharon por incrementar la efectividad de los programas al aumentar su impacto económico y reducir las pérdidas en los préstamos. Tercero, su meta fue el incremento de la rentabilidad de los prestatarios, quienes debían ayudar a expandir las oportunidades de crédito. Por último, su objetivo era proveer una fuente de ingreso para las ADELs a partir de la administración de su portafolio crediticio para cubrir los costos de la provisión de servicios de desarrollo empresarial a los granjeros y empresas locales.

Las actividades crediticias llevadas a cabo por PRODERE produjeron una amplia gama de beneficios. No sólo fueron los pequeños granjeros capaces de mejorar el régimen alimenticio de sus familias al incrementar la producción, sino incluso más importante, los granjeros individuales y grupos de los mismos usaron los préstamos para introducir cultivos no tradicionales e invertir en tecnologías de procesamiento que los ayudaron a mejorar el valor agregado de sus productos.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

## Proceso

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### Lecciones aprendidas

Desde el principio el PRODERE tuvo como meta asegurar la sostenibilidad de las ADELs que ayudó a establecer. La experiencia del programa ha demostrado que para lograr la sostenibilidad, se necesita prestar atención a los aspectos sociales, políticos, técnicos y financieros.

### Sostenibilidad social

El aumento de la toma de conciencia pública fue una actividad esencial. Las regiones donde las ADELs fueron lanzadas no eran solamente las menos desarrolladas económicamente, sino también fueron las más afectadas por el conflicto. Como resultado, el PRODERE necesitaba ganar aceptación y lograr un cambio de mentalidad incluso antes de ser capaz de introducir el concepto de desarrollo económico local. Los pequeños granjeros y empresarios que fueron los beneficiarios directos del programas, así como los encargados de la política local tenían que darse cuenta de que en una situación posterior al conflicto ellos mismos eran los responsables de hacer que la economía local se recuperase. En este contexto era necesario crear fe en sus propias capacidades y demostrar que al usar sus propios recursos locales más efectivamente, ellos podían atraer recursos foráneos sin esperar el apoyo del gobierno central.

El programa también tenía que trabajar con los encargados de la elaboración de políticas a nivel del gobierno central, especialmente dado que éste estaba operando en áreas políticamente conflictivas. A nivel nacional, los tomadores de decisiones tenían que entender que las actividades llevadas a cabo a nivel local no eran de ningún modo subversivas sino que estaban en la línea de la política nacional y que algunas de las iniciativas de nivel local pueden volverse elementos de las políticas nacionales.

La clave para asegurar la aceptación social y la sostenibilidad de las ADELs era la identificación de necesidades por la población local. A pesar de ser un proceso que llevaba tiempo, era esencial asegurar la "propiedad" de la ADEL por parte de la población local y llegar a un consenso de prioridades. Sólo de esta manera la ADEL será percibida como una organización legítima y recibirá el apoyo necesario como ha sido atestiguado por el crecimiento en membresía, participación activa de sus miembros en actividades de la ADEL y la provisión efectiva de servicios.

### Sostenibilidad técnica

La sostenibilidad técnica se refiere a la capacidad del personal de la ADEL y de las organizaciones miembro de llevar a cabo efectivamente la mayoría de servicios cotidianos que la ADEL otorga. La clave de la sostenibilidad técnica de las ADELs ha sido la

construcción de la capacidad local. Con este fin, la mayoría de las ADELs establecen comités técnicos para guiar y aconsejar al personal de la ADEL. Capacitar al personal de la ADEL en áreas técnicas en lugar de confiar en organizaciones externas para la provisión de servicios, contribuyó significativamente a la independencia de las ADELs. Adicionalmente el hecho de que la mayoría de servicios fueran provistos por personal local fue muy apreciado por los miembros de la comunidad local. A menudo, el personal local es capaz de resolver asuntos técnicos de una manera más apropiada y entendible que los consultores externos, quienes no necesariamente hablan el idioma local y pueden no estar familiarizados con las costumbres locales.

La sostenibilidad técnica también fue fortalecida a través del establecimiento de redes con instituciones similares dentro y fuera de América Latina. Por ejemplo fue sólo luego del viaje de estudio a Europa en 1992 que la metodología de los principios del desarrollo económico local fueron aceptados y se volvieron la base de las intervenciones posteriores del PRODERE. En este aspecto, es significativo notar que incluso luego del final del programa la red de ADELs en América Central continuó funcionando.

### Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera fue un objetivo fundamental del programa ya que era la única manera de asegurar que las ADELs continuarán funcionando luego del final del programa. Las ADELs, dada su estructura de membresía, su carácter participativo, y su rango de servicios comprehensivo, son relativamente caras de operar. Incluso en países industrializados, agencias similares a menudo reciben subsidios externos considerables ya que no es realista esperar que los miembros y clientes de la ADEL financien todas las operaciones. La experiencia del PRODERE ha demostrado que durante un período de por lo menos dos o tres años, es necesario el apoyo externo para garantizar un mínimo de servicios y trabajo hacia la total sostenibilidad financiera.

La principal fuente de ingreso para las ADELs en el caso de PRODERE fue a través de su participación en actividades crediticias, particularmente fondos de garantía. El ingreso administrativo derivado del involucramiento de la ADEL en operaciones de crédito es usualmente suficiente para financiar una serie de servicios básicos. Las ADELs pueden generar ingresos adicionales cobrando membresía, volviéndose agencias ejecutivas de proyectos de cooperación técnica internacionales y nacionales, cobrando por servicios (incluyendo la capacitación) provistos y movilizand recursos externos.

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



El enfoque del PRODERE a las operaciones crediticias estuvo basado en los siguientes principios:

- Los servicios tienen que estar disponibles cerca de los clientes;
- Las referencias sobre las características jugaron un rol importante en la evaluación de solicitudes de crédito;

- Los requerimientos de avales se mantuvieron flexibles;
- La documentación y las modalidades de repago fueron mantenidas lo más simple posible;
- Las aplicaciones crediticias fueron procesadas y aprobadas localmente.

### Herramienta 4.9.3 – Indicadores de Éxito de la ADEL – indicadores de operación e impacto: efectividad y eficiencia

Propósito: a partir de este documento, la ADEL debe ser capaz de recolectar los indicadores más útiles:

- i) Monitorear y evaluar su *efectividad* en la promoción y apoyo del desarrollo económico en el área de implementación (¿La ADEL ha logrado sus objetivos?).

- ii) Monitorear y evaluar su *eficacia* en el uso de los recursos disponibles en relación a los resultados obtenidos.

Los indicadores de impacto listados a continuación no son exhaustivos:

#### IMPACTO EN EL EMPLEO

| Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Indicadores                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>El resultado de los indicadores depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Los medios disponibles a la ADEL (fondos crediticios y su tamaño)</li> <li>▶ Área en la que la ADEL opera (rural, urbana, qué tan apropiada es la inversión intensiva en mano de obra)</li> <li>▶ Inversión necesitada por puesto de trabajo</li> <li>▶ Otros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Número de puestos de trabajo permanentes creados</li> <li>▶ Número de puestos de trabajo temporales creados</li> </ul> |

#### IMPACTO SOCIAL

| Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Es difícil de medir cuantitativamente qué tan integrados han sido los grupos en desventaja al proceso de desarrollo económico local. Las respuestas a las siguientes preguntas dan una idea de los indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Ha disminuido la tensión social en las comunidades?</li> <li>▶ ¿Hay más confianza en las instituciones gubernamentales que en la ADEL en términos generales?</li> <li>▶ ¿Qué tan fuerte es la cohesión interna entre los miembros de la ADEL?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Número de miembros ADEL</li> <li>▶ Número de miembros que representan a los grupos en desventaja</li> <li>▶ Número de puestos de trabajo generados por/para grupos en desventaja</li> <li>▶ Número de empresas de servicio comunal creadas</li> <li>▶ Número de servicios generados a través de la cooperación con otras instituciones</li> <li>▶ Número de personas involucradas en proyectos de dinámica económica</li> <li>▶ Número de personas involucradas en actividades de capacitación</li> <li>▶ Número de técnicos en contrato o involucrados con las actividades operativas de la agencia</li> </ul> |

## Acciones



## Referencias

1. Apoyando a empresas

4. Evaluación ambiental

7. Grupos vulnerables

## Contenido

2. Atrayendo la inversión

5. Planeamiento

8. Capacitación

## Teoría

## Proceso

3. Estableciendo redes

6. Financiando al DEL

9. Sostenibilidad

## Herramientas



### IMPACTO TECNOLÓGICO

#### Descripción

Los resultados dependen de:

- ▶ La extensión en la que el enfoque de desarrollo económico integral es compartido por todos los miembros de la ADEL y a través de ellas la población en el área
- ▶ Capacidad de la ADEL para desarrollar redes de conocimiento y transferencia de tecnología

#### Indicadores

- ▶ Número de instituciones especializadas que son miembro de la ADEL
- ▶ Número de instituciones especializadas nacionales contactadas o involucradas en actividades conjuntas
- ▶ Número de instituciones especializadas internacionales contactadas o involucradas en actividades conjuntas
- ▶ Número de tecnología apropiada, innovadora adquirida por organizaciones locales
- ▶ Número de empresas apoyadas con innovaciones tecnológicas
- ▶ Número de instituciones locales que usan tecnologías promovidas por la agencia
- ▶ Número de iniciativas de capacitación e información para la transferencia de conocimientos
- ▶ Número de personas, empresas e instituciones que requieren de los servicios de la ADEL
- ▶ Número de instituciones (inter)nacionales externas que contactaron al ADEL para programas conjuntos

### IMPACTO ECONÓMICO

#### Descripción

Ya que el objetivo de la ADEL es promover un medio productivo e infra estructuralmente apropiado para las empresas de acuerdo a los objetivos y las prioridades de desarrollo, y basado en recursos locales, la ADEL tiene que contestar las siguientes preguntas cualitativas para poder evaluar los proyectos y planes empresariales:

- ▶ ¿Qué efectos tendrá en el medio económico local (basado en potencial local, (nueva) producción y servicios a cadena de valor)?
- ▶ ¿Qué tipo de empleos y habilidades creará?

#### Indicadores

- ▶ Número de nuevas empresas creadas
- ▶ El volumen del crédito desembolsado de fondos propios
- ▶ El volumen del crédito desembolsado de fondos externos a los que la ADEL asistió
- ▶ La tasa de crecimiento de la empresa asistida (a largo plazo):
  - ▶ ¿Cuántas empresas mantuvieron, redujeron o incrementaron su nivel de empleo?
  - ▶ ¿Cuántas empresas fracasaron?
- ▶ El número de empresas existentes asistidas
- ▶ ¿Se ha formulado un plan de desarrollo local?
- ▶ El número de encuestas elaboradas y análisis de la economía local
- ▶ El número de estudios de factibilidad
- ▶ El número de proyectos de desarrollo territorial o sectorial auspiciados/comenzados/completados
- ▶ El número de joint ventures realizadas entre empresas
- ▶ El número de proyectos de protección ambiental
- ▶ El número de acuerdos de marketing promovidos para empresas locales
- ▶ El número de asociaciones que la agencia tiene con socios locales, nacionales e internacionales

## Acciones



## Referencias

## Contenido

## Teoría

## Proceso

1. Apoyando a empresas

2. Atrayendo la inversión

3. Estableciendo redes

4. Evaluación ambiental

5. Planeamiento

6. Financiando al DEL

7. Grupos vulnerables

8. Capacitación

9. Sostenibilidad

## Herramientas



El tiempo también es un indicador útil, así como muchos indicadores cualitativos, que son difíciles de medir. Experiencias en otros países han demostrado que indicadores cualitativos decisivos son:

### TIEMPO

Grado de cohesión social entre los miembros (particularmente la relación operativa entre las entidades ejecutivas de la ADEL y las entidades del gobierno local representadas en el ADEL)

Grado de autonomía operacional (cuanto menos sea influenciada la ADEL por uno o dos miembros o por organizaciones externas, más legitimidad profesional tendrá entre la población local y los financistas)

Recursos Humanos (cuanto más habilidades tenga el personal, más efectividad y eficiencia tendrá la agencia)

### OPERACIÓN (indicadores de eficiencia)

Ratio de costos fijos (costos operativos más depreciación) a gastos totales (incluyendo un programa de gastos). Mientras más bajo sea el indicador, mayor será la eficiencia de la agencia

Ingresos de fuentes financieras

Ingresos de ventas de servicios

Ingreso de contratos (pueden ser hecho por agentes externos ad hoc para que el personal de la agencia continúe enfocándose hacia actividades y tareas que continúan (coordinación, prioridades de desarrollo territorial, ...))

Indicadores con respecto al manejo de crédito:

► Tasa de repago de deudas (una alta tasa de repago indica la habilidad de generar proyectos económicamente sostenibles)

► Tamaño de préstamo promedio y número de prestatarios (Muy pocos prestatarios aumentan el riesgo financiero, demasiados incrementan los costos administrativos y generalmente corresponden a pequeños préstamos para proyectos con muy poco impacto económico).

► La distribución del crédito entre proyectos de corto, mediano y largo plazo. (El balance entre los tres segmentos de maduración/maduración de menos de 6 meses, maduración de 6 – 12 meses y maduración de más de 12 meses, es esencial).



## SECCIÓN V. REFERENCIAS

### 5.1

### Glosario

**Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE):** SDE se refiere a un conjunto de 'servicios empresariales', que se entiende que incluyan a cualquier servicio que mejore la actuación de la empresa y su acceso a, y habilidad de competir en, el mercado. Es crítico para cualquier intervención SDE la comprensión de los mercados existente, en términos de brechas, distorsiones de mercado y las razones detrás de la falta de demanda por, o de oferta de, bienes y servicios. Este entendimiento no sólo sirve para escoger la herramienta y la estrategia de intervención, sino también puede ser útil para identificar las instituciones locales y las redes que pueden ser fortalecidas al proveer una línea base para medir el progreso en el desarrollo del mercado.

**Incubadoras de Negocios:** son una herramienta de desarrollo económico, diseñada principalmente para ayudar a crear y a hacer crecer a las nuevas empresas en una comunidad. Las incubadoras de negocios generalmente se encuentran dentro de un edificio o ubicación específica. Ayudan a las empresas emergentes a través de servicios de apoyo tales como: desarrollo empresarial y planes de marketing; construcción de habilidades administrativas; obtención de capital y acceso a servicios más especializados. También proveen espacios flexibles para la renta, equipo compartido y servicios administrativos en un *espacio de trabajo manejado*.

**Clusters:** Un cluster industrial es el agrupamiento de industrias e instituciones relacionadas en un área o región. Las industrias está interconectadas y articuladas de muchas maneras diferentes. Algunas industrias en un cluster pueden actuar como proveedores de las otras; algunas actuarán como compradoras; algunas compartirán mano de obra o recursos. Lo importante sobre un cluster es que las industrias comparten eslabonamientos económicos. Compiten y cooperan y son, en alguna medida, dependientes unas de otras.

**Capacitación empresarial:** La capacitación empresarial es un aspecto de los Servicios de Desarrollo Empresarial y se refiere a la guía e instrucción sobre elementos básicos de las empresas (tales como contabilidad y marketing) de modo que las empresas aumenten su productividad y sus probabilidades de éxito.

**Servicios de desarrollo de exportaciones:** al igual que la capacitación empresarial, estos servicios son parte de la familia de los SDE. Los programas de asistencia a las exportaciones pueden ayudar a las empresas a diversificar su base de clientes, expandir las operaciones y volverse más rentables. Los servicios de exportación incluyen: la evaluación de la capacidad de la compañía para mercados de exportación; estudios de mercado; servicios de



información (sobre exportar, regulaciones comerciales, transporte, etc.); generación de liderazgo internacional y exhibiciones comerciales o viajes promocionales de marketing.

**Inversión Directa Extranjera (IDE):** la IDE es la inversión que es atraída del exterior. Puede significar o bien inversión directa (es decir, inversión en la construcción de nuevas facilidades en sitios que no estaban desarrollados) o inversión de cartera (es decir, compra en empresas establecidas). La **Inversión hacia Adentro** tiene casi el mismo significado. Sin embargo, podría incluir inversión del interior del país así como inversión del exterior.

**Estrategias de adelantamiento:** son acuerdos para continuar la vida de los proyectos luego de la suspensión del financiamiento inicial para el proyecto. Algunas veces son descritas como estrategias de **salida** o **sucesión**. Estas deben ser establecidas al inicio de cualquier proyecto que probablemente necesite de capital continuo o recursos de ganancia.

**Activos Tangibles:** incluye a todos los activos físicos tangibles que contribuyen a la economía de un área económica. Por ejemplo la infraestructura de transporte (carreteras, vías de tren, puertos, aeropuertos) construcciones industriales y comerciales, agua, recolección de basura, energía, telecomunicaciones, etc.

**Técnicas de vía alta:** subraya la necesidad de hacer un uso más eficiente de los recursos, inversiones en procesos, innovación tecnológica y habilidades de los empleados. Ve a la mano de obra como un recurso importante y a la capacitación como una inversión clave. Trata sobre la movilización y mejora de los recursos locales y la maximización de fortalezas y ventajas locales para balancear los rangos de salarios relativamente más altos.

**Potencial local:** se refiere a un conjunto de activos locales que pueden generar desarrollo económico. El potencial local incluye lo tangible e intangible, como por ejemplo recursos humanos y conocimientos, recursos naturales, infraestructura, empresas locales, organizaciones públicas, etc.

**Agencias de Desarrollo Económico Local:** son instituciones profesionales que promueven y apoyan los proyectos de generación de ingresos. Ellas identifican las oportunidades de desarrollo para la población local, basada en la mayoría de los casos en el potencial local y movilizan los recursos técnicos y financieros requeridos para materializar estas oportunidades.

**Ventanillas únicas:** las ventanillas únicas son facilidades en las que los empresarios e inversionistas locales y extranjeros pueden obtener consejo y apoyo que les ayude a establecerse, operar y expandir sus negocios dentro de un área geográfica. El objetivo de las estrategias de ventanillas únicas es la mejora del medio de las empresas locales al reducir los costos de transacción a través de la reducción del número de agencias diferenciadas y de servicios de apoyo empresarial. También ahorran tiempo público y privado y mejoran la eficiencia.

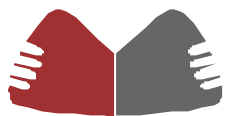


**Pequeña y Mediana Empresa:** no existe un delineamiento definitivo entre una pequeña y una mediana empresa. Como referencia general, las empresas pequeñas tienen entre 5 y 20 empleados, y las medianas desde 20 hasta 200. Las empresas con menos de 5 empleados son generalmente llamadas micro empresas.

**Activos Intangibles:** se relacionan con los aspectos menos tangibles del DEL, tales como la provisión de educación y capacitación, infraestructura de calidad de vida tales como el parque, servicios para el tiempo libre, apoyo empresarial, establecimiento de redes empresariales y servicios financieros, etc.

**Actores sociales:** son las personas que tienen un interés en el impacto social y económico inmediato de las actividades. Pueden actuar por su cuenta, pero normalmente representan los intereses de un sector más amplio compuesto de actores sociales individuales.

**Cadenas de valor:** son los productos y procesos esenciales para la producción de un bien o un servicio. Por ejemplo, los elementos de una cadena de valor en la producción de pescado congelado se extenderá desde la pesca, manipulación, procesamiento y congelamiento hasta el empaquetamiento, depósito y distribución. En este caso, el procesamiento, empaquetamiento, depósito y distribución del pescado estarán agregando valor y, por lo tanto, serán vistos como el nivel más alto de la cadena de valor.



## 5.2

## Bibliografía

## General

Baden, S.: *Post-conflict Mozambique: Women's Special Situation, Population Issues and Gender Perspectives to be Integrated into Skills Training and Employment Promotion*, Bridge Development Gender Report No 44, Report of a consultancy for the Action Programme on Skills and Entrepreneurship in countries emerging from armed conflict, Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra) (Brighton, Institute of Development Studies, 1997).

Bryant, C.A.: *Training and employment programmes for war-affected populations: Lessons from experience in Mozambique* (Ginebra, OIT, 1997).

Cramer, C.; Weeks, J.: *Analytical Foundations of Employment and Training Programmes in Conflict-affected Countries* (Ginebra, OIT, 1997).

Hakemulder, R.: *Promoting local economic development in a war-affected country: The ILO experience in Cambodia*, Documento de Trabajo (Ginebra, OIT, 2000).

Krishnamurty, J.: *Addressing Immediate and Short to Medium Term Needs in the Solomon Islands in the Aftermath of the Recent Conflict* (A draft Joint UN Framework of Action, Suva, 2000).

Lazarte, A.; Hofmeijer, H.; Zwanenburg, M.: *Local Economic Development in Central America – The PRODERE Experience*, Documento de Trabajo (Ginebra, OIT, 1999).

Lobner, S.: *Life skills for the world of work: Experiences in South Africa* (Ginebra, OIT, 1997).

Loughna, S.; Vicente, G.: *Population issues and the situation of women in post-conflict Guatemala* (Ginebra, OIT, 1997).

Maslen, S.: *The reintegration of war-affected youth: The experience of Mozambique* (Ginebra, OIT, 1997).

Muhumuza, R.; Poole, J.: *Guns into ox-ploughs: A study on the situation of conflict-affected youth in Uganda and their reintegration into society through training, employment, and life skills programmes* (Ginebra, OIT, 1997).

Nagarajan, G.: *Developing Financial Institutions in Conflict Affected Countries: Emerging Issues, First Lessons Learnt and Challenges Ahead* (Ginebra, OIT, 1997).



Nauphal, N.: *Post-war Lebanon: Women and other war-affected groups* (Ginebra, OIT, 1997).

OIT: *Réhabilitation d'infrastructures par des groupements coopératifs*, Project Document (Ginebra, OIT, 2000).

—: *ILO and conflict-affected peoples and countries. Promoting lasting peace through employment promotion* (Turín, OIT, 1997).

—: *Report of the ILO Interregional Seminar on Reintegration of Conflict-Affected Groups through Skills Training and Employment Promotion* (Ginebra, OIT, 1997).

—: *Trade unions in conflict-affected countries: Experiences and roles in peace negotiation, social healing, reconstruction and development*, Report on a meeting for workers' delegates (Ginebra, OIT, 1997).

—: *Framework of Guidelines for the Reintegration of Demobilized Combatants through Training and Employment*, Occasional Paper (draft) (Ginebra, OIT, 1996).

—: *Reintegration of young ex-combatants into civilian life*, Occasional Paper (Ginebra, OIT, 1995).

—: *Relevance and potential of employment-intensive works programmes in the reintegration of demobilized combatants*, Occasional Paper (Ginebra, OIT, 1995).

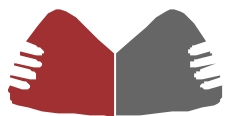
—: *Sistematización de las metodologías y experiencias en el área de Animación Económica de las ADEL's en Centro América* (Ginebra, OIT, 1995).

OIT/Gobierno de Venezuela: *Programa de recuperación de empleos y de reducción de la vulnerabilidad socioeconómica en Venezuela*, prepared after an ILO mission in response to the floodings in Venezuela, Caracas (Caracas, OIT, 2000).

PNUD: *Participatory Poverty Assessment Report – Programme of Assistance to the Palestinian People* (Ginebra, PNUD, 2001).

PNUD/OIT: *Sub-Programme Promotion of an Enabling Environment and Economic Recovery in Somalia*, Project Document (Ginebra, PNUD/OIT, 1998).

Self-Employed Women's Association (SEWA): *A Model Programme for Social and Economic Reconstruction in 10 Villages of Kutch District in the State of Gujarat*, Final Report to the ILO for the Joint Missions in Response to the Earthquake in Gujarat (Ahmedabad, SEWA, 2001).



van Boekel, G.: *Local Economic Development Component*, PDHL Mozambique – Final Report (Maputo, OIT/UNOPS, 2001).

van Boekel, G. and van Logtestijn M.: *Applying the integrated LED approach: The case of Mozambique, LED case study* (Ginebra, OIT, 2002).

van Empel, C.: *Assessment of the Economic and Employment Situation in the Municipalities of Presevo, Medvedja and Bujanovac (PMB)*, Project Document (Ginebra, OIT, 2001).

—: *Local Economic Development Agencies: Instrument for Reconciliation and Reintegration in Post-Conflict Croatia*, Paper prepared by the ILO for the Special Event on Development Cooperation (Ginebra, OIT, 2000).

Walsh, M.: *Post-conflict Bosnia and Herzegovina: Integrating women's special situation and gender perspectives in skills training and employment promotion programmes*, Bridge Development Gender Report No 43 (Brighton, Institute of Development Studies, 1997).

## Diagnóstico Territorial

OIT: *Crisis Response Rapid Needs Assessment Manual*, Programa InFocus sobre Respuesta a las Crisis y Reconstrucción (Ginebra, OIT, 2002).

## Medio Ambiente

Thérivel R.; Rosário Partidário M.: *The Practice of Strategic Environmental Assessment* (Londres, Earthscan Publications Ltd, 1996).

## Planeamiento

Dingen, R.: *A Guide to Integrated Rural Accessibility Planning in Malawi*, Paper prepared on behalf of the ILO (Harare, ILO/ASIST, 2000).

Edmonds G.: *Wasted Time: The Price of Poor Access* (Ginebra, OIT, 1998).

Murphy, L.: *Rapid Assessment of Poverty Impacts (RAPI) – Elaboration of a Rapid Survey Method of Assessing the Poverty Reduction Impacts of Pilot Employment-Intensive Projects*, Socio-Economic Technical Paper No. 2 (Ginebra, OIT, 1998).

Van der Goes, A.; Mastwijk, B.: *Socio-economic Development Initiative (SDI) – A discussion paper on planning and implementing socio-economic investments*, Socio-Economic Technical Paper No. 9 (Ginebra, OIT, 2001).



## Capacitación

OIT: *Training for employment: Social inclusion, productivity and youth employment. Human resources training and development: Vocational guidance and vocational training*, Informe V, Conferencia Internacional del Trabajo, 88.ª Reunión (Ginebra, OIT, 2000).

OIT/Centro de la OIT en Turín: *Community Based Training for Employment and Income Generation*, CBT field manual (Ginebra y Turín, OIT, 1997).