

desarrollo territorial

Redes y pactos sociales territoriales en América Latina y el Caribe: Sugerencias metodológicas para su construcción

Alicia Williner
Carlos Sandoval
María Frías
Juliana Pérez



NACIONES UNIDAS

CEPAL



años

desarrollo territorial

Redes y pactos sociales territoriales en América Latina y el Caribe: Sugerencias metodológicas para su construcción

Alicia Williner

Carlos Sandoval

María Frias

Juliana Pérez



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

Santiago de Chile, julio de 2012

Este documento fue preparado por María Frías, Juliana Pérez, Carlos Sandoval y Alicia Williner, del Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

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

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN 1994-7364

LC/L.3510

LC/IP/L.316

Copyright © Naciones Unidas, julio de 2012. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Presentación	7
La relevancia del tema	9
I. Un acercamiento a la teoría de redes	11
A. El concepto. Tipos de redes sociales	11
B. El enfoque de redes sociales.....	12
C. Tipos de indicadores: Los tres niveles de análisis	15
1. Primer nivel: Análisis estructural de una red social: Centralización y densidad.....	15
2. Segundo nivel: Análisis interaccional	18
3. Tercer nivel: Subconjuntos o estructuras al interior de una red	24
D. Actores estructurantes y actores difusores.....	25
E. Indicador estructural de densidad y capital social- Las posiciones de Burt y Coleman	27
F. La teoría de redes como insumo para la construcción de pactos territoriales.....	30
II. Los pactos territoriales	31
A. Los pactos sociales territoriales para el desarrollo local.....	31
1. Las alianzas público-privadas.....	31
2. Los pactos sociales territoriales.....	33
3. El liderazgo de los actores.....	36
4. El pacto social territorial como promotor de un desarrollo de abajo a arriba.....	37
5. Claves para la construcción de pactos sociales territoriales	38
6. Ejemplos de procesos de pactos sociales territoriales en la Región de América Latina.....	41

7.	Recomendaciones metodológicas para la elaboración de pactos sociales territoriales.....	47
8.	La creación de espacios de diálogo y de concertación de actores del ámbito público y privado.....	50
9.	La elaboración de un diálogo social en la construcción de pactos territoriales.....	53
10.	La elaboración de una estrategia de desarrollo local participativa y consensuada.....	55
11.	El pacto social territorial, formalización y seguimiento.....	59
III.	Conclusiones	63
	Bibliografía	65
	Serie Desarrollo territorial: números publicados	67
Índice de cuadros		
CUADRO 1	NIVELES Y ESCALA DE MEDIDAS DE LOS VÍNCULOS ENTRE NODOS	14
CUADRO 2	DENSIDAD DE UNA RED.....	17
CUADRO 3	TIPOS DE CENTRALIDAD	23
CUADRO 4	EL ÉXITO DE LOS PACTOS TERRITORIALES EN LA EXPERIENCIA ITALIANA	35
CUADRO 5	EJEMPLOS DE ACTORES PARA LOS PACTOS SOCIALES TERRITORIALES DE CARÁCTER INTEGRAL.....	36
CUADRO 6	VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PACTOS SOCIALES TERRITORIALES	40
CUADRO 7	METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE LOS PACTOS TERRITORIALES PARA EL EMPLEO EN LA EXPERIENCIA EUROPEA.....	40
CUADRO 8	CONDICIONES DEL ÉXITO Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PACTO TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE RIVERA	44
CUADRO 9	LÍNEAS DE TRABAJO Y EJES DE ACTUACIÓN DEL PACTO TERRITORIAL POR EL EMPLEO DE PEREIRA	46
CUADRO 10	CONDICIONES DEL ÉXITO Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PACTO TERRITORIAL POR EL EMPLEO EN EL EJE CAFETERO	47
CUADRO 11	RESPONSABILIDADES GENERALES DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO.....	49
CUADRO 12	EJEMPLOS DE ACTORES POR GRUPOS TEMÁTICOS.....	52
CUADRO 13	RECOMENDACIONES PARA LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	53
CUADRO 14	RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	56
CUADRO 15	ALGUNAS PREGUNTAS CLAVES PARA LA RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN EN EL DIAGNÓSTICO.....	57
Índice de diagramas		
DIAGRAMA 1	EJEMPLO DE GRAFOS	13
DIAGRAMA 2	MATRIZ DE DOBLE ENTRADA Y GRAFO ASIMÉTRICO	13
DIAGRAMA 3	MATRIZ Y GRAFO SIMÉTRICO CON DATOS BINARIOS	14
DIAGRAMA 4	RED ESTRELLA	16
DIAGRAMA 5	TRANSITIVIDAD.....	17
DIAGRAMA 6	TIPOS DE REDES.....	20
DIAGRAMA 7	EL CONCEPTO DE PUENTE	21
DIAGRAMA 8	DISTINTAS CENTRALIDADES EN UNA RED.....	23
DIAGRAMA 9	RED DE ACTORES Y CENTRALIDAD	26
DIAGRAMA 10	INTERMEDIACIÓN – GRADO – CERCANÍA	27
DIAGRAMA 11	DENSIDAD	28
DIAGRAMA 12	AGUJEROS ESTRUCTURALES	29
DIAGRAMA 13	ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO LOCAL	32
DIAGRAMA 14	PACTO SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL	38
DIAGRAMA 15	PROCESO DE ELABORACIÓN DE PACTOS SOCIALES TERRITORIALES	38

DIAGRAMA 16 AGENCIA DE DESARROLLO DE RIVERA, URUGUAY	44
DIAGRAMA 17 FASES METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PACTO TERRITORIAL PARA EL EMPLEO EN EL EJE CAFETERO	45
DIAGRAMA 18 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PACTOS SOCIALES TERRITORIALES.....	47
DIAGRAMA 19 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN PÚBLICO PRIVADOS	51
DIAGRAMA 20 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL	55
DIAGRAMA 21 ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO	60

Índice de recuadros

RECUADRO 1 RED JERÁRQUICA Y RED ABIERTA	16
RECUADRO 2 LA POSICIÓN DEL ACTOR.....	19
RECUADRO 3 VENTAJAS DE LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO LOCAL.....	33
RECUADRO 4 PACTOS TERRITORIALES.....	34
RECUADRO 5 PROPÓSITOS DE UN PACTO.....	35
RECUADRO 6 EL DEPARTAMENTO DE RIVERA EN URUGUAY	42
RECUADRO 7 RESULTADOS GENERADOS POR CONSENSO EN EL GTD Y LA ADR HACIA EL PACTO TERRITORIAL.....	43
RECUADRO 8 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PACTO TERRITORIAL DE RIVERA	43
RECUADRO 9 EL EJE CAFETERO EN COLOMBIA	45
RECUADRO 10 RESPONSABILIDADES DEL GOBIERNO LOCAL EN TANTO QUE LIDER DEL PROCESO	48
RECUADRO 11 PREGUNTAS QUE DEBEN SER FORMULADAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA VOCACIÓN TERRITORIAL	58
RECUADRO 12 CUESTIONES QUE DEBERIAN PLANTEARSE PARA LA ELABORACIÓN DEL PACTO	59

Presentación

Los 50 años del ILPES

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) fue concebido a principios de los años sesenta, con el fin de apoyar a los gobiernos de la región en el campo de la planificación y la gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación que permitan contribuir a los esfuerzos nacionales y subnacionales orientados a mejorar la calidad de las políticas públicas y fortalecer las capacidades institucionales.

Desde su creación en 1962, el ILPES ha ido consolidando una significativa presencia, que lo ha convertido en un patrimonio de la región. Su permanente vocación de servicio se ha traducido en una amplia gama de actividades desplegadas a lo largo de su historia. Cabe destacar su apoyo a los gobiernos en el diseño y perfeccionamiento de las estructuras institucionales orientadas, con visión de largo plazo, al desarrollo económico y social. Las modalidades de esta cooperación han sido objeto de sucesivas adaptaciones, de acuerdo con los procesos reales y con los requerimientos expresados por los gobiernos a nivel central, regional y global.

Para ilustrar la magnitud de la tarea basta consignar que el ILPES, en el ámbito de la formación, ha impartido distintos tipos de cursos, de los que ya han egresado más de 20.000 participantes. Las actividades de cooperación técnica abarcan a todos los países de la región y han estado respaldadas por un sostenido esfuerzo de reflexión e investigación, plasmado en un considerable número de textos, manuales metodológicos y

de difusión de experiencias, que suman más de 2.500 títulos. Se han publicado más de 60 libros, muchos de ellos con decenas de ediciones, y cerca de un millar de artículos y documentos de trabajo de amplia divulgación.

En 2012 celebramos el quincuagésimo aniversario de la fundación del ILPES, lo cual, además de representar un orgullo, constituye un desafío y la renovación del compromiso del Instituto con la región. Esta y el mundo han cambiado en estas cinco décadas; los países han avanzado en su desarrollo, pero se mantienen asignaturas pendientes que convocan al ILPES a responder a nuevas demandas; los países reflexionan y discuten sobre el legado del esquema de desarrollo seguido en las dos últimas décadas, la fórmula para reducir las desigualdades y lo que parece ser un renovado interés por la planificación y las políticas para el desarrollo, territoriales, incluyentes, centradas en objetivos de igualdad, que deriva en el debate sobre el papel y las políticas de Estado.

La región transita con resiliencia por una crisis que afecta con mayor intensidad al mundo desarrollado; actúa sobre la base del aprendizaje de crisis anteriores y atisba el futuro con una mirada de más largo alcance, buscando caminos para avanzar con más rapidez y eficacia hacia un desarrollo sostenido e incluyente, como plantea la CEPAL en La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir.

Las políticas de Estado deben apuntar a horizontes de largo plazo. Por ello los países están poniendo creciente atención en la construcción de visiones de futuro, en que la reducción de la desigualdad es una aspiración generalizada. En ese empeño la planificación puede ser un instrumento poderoso, capaz de articular intereses de actores distintos (Estado, sociedad, gobierno, entorno externo), de espacios diversos (lo nacional y lo local), con políticas públicas (de Estado, planes y programas, nacionales y subnacionales), con visión de largo plazo (sustentabilidad).

El ILPES colabora y dialoga con los países sobre este nuevo enfoque y concepto de planificación, que responde a agendas nacionales de desarrollo, cuya construcción y ejecución son, a diferencia del pasado, cada vez más participativas, como reflejo del avance democrático de los países de la región.

El ILPES apunta a ser una entidad regional de excelencia en la generación y difusión de conocimiento y propuestas sobre el papel del Estado en los procesos de desarrollo y en el mejoramiento de la planificación y la gestión pública. En eso estamos empeñados en el Instituto, con su propia identidad y como parte del esfuerzo conjunto de la CEPAL.

Compartimos con los lectores de esta publicación el festejo por los 50 años de la institución, rindiendo tributo y homenaje a los hombres y mujeres que han servido desde el ILPES a la región, con entusiasmo, profesionalismo y dedicación, así como a quienes han acompañado esta labor desde la CEPAL y otros organismos. A quienes tenemos hoy el honor y la ocasión histórica de ser parte del Instituto en sus primeros 50 años, nos corresponde dar y ser parte de ese reconocimiento institucional y ratificar el compromiso con el desarrollo de la región.

Jorge Máttar

Director

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

La relevancia del tema

Cada vez es más frecuente en el contexto actual, considerar en temas de políticas públicas para el desarrollo, la importancia que adquiere la participación de los sujetos beneficiarios de programas públicos, en la construcción de estrategias de implementación de esas políticas.

Si la dirección del debate acerca de la pregunta sobre ¿quién coordina las acciones y los procesos de los actores que integran la sociedad? se dirigió en la década del 60 a relevar el rol de un Estado centralizado y planificador del desarrollo, en los años 80 el debate giró en torno a la existencia de un Estado mínimo y la importancia de destacar la presencia del mercado. (Lechner, 1997)

Sin embargo, las lecciones aprendidas en la década del 90, hicieron que el debate se concentrara en la necesidad de considerar al Estado, al Mercado y a la Sociedad Civil como actores claves en todo proceso social. (Cohen y Arato, 2001).

La articulación de esos tres actores en torno a objetivos determinados, puede ser considerada un ejemplo de construcción de una red social.

Por lo tanto, describir el enfoque de lo que se entiende conceptualmente como red social es propósito de este trabajo y con él, la posibilidad de señalar que una red social puede adquirir también la forma específica de un pacto territorial.

Con este doble propósito este documento se estructura en dos partes: en primer lugar se introduce al lector en el enfoque de las redes sociales, se analizan los indicadores centrales de una red social, indicadores que permitan interpretar una red y gestionarla.

Se presenta un indicador que permite el análisis estructural de una red, como es el indicador de densidad y un indicador que permite un análisis interaccional como es el indicador de centralidad.

Analizamos la vinculación entre los conceptos de redes sociales y construcción de capital social desde dos perspectivas teóricas: la existencia de redes de escasa y de alta densidad y su implicancia en la generación de capital social.

En este punto incorporamos las discusiones de Granovetter, Burt y Coleman.

Para cerrar con esta primera parte del documento, presentamos un ejemplo práctico de cómo es posible diagramar una red social en un territorio, interpretarla e identificar además, las posibilidades de construir, a partir de la ausencia o presencia de esas redes, pactos territoriales.

En la segunda parte, se intenta definir qué se entiende por pactos territoriales y qué vinculación tiene este tema con la construcción de redes sociales, se identifican casos de pactos creados en dos países de América Latina como ejemplo de buenas prácticas y por último; se sugieren pautas metodológicas para la construcción de pactos territoriales, teniendo en cuenta como base metodológica, la propuesta que ha estado implementando desde hace 15 años, el Área de Gestión del desarrollo local y regional de ILPES, en la construcción de planes para el desarrollo local y regional.

Enmarcamos nuestro análisis en la metodología para el desarrollo local y regional que implementamos en nuestros cursos de capacitación y en las asistencias técnicas que realizamos en América Latina y el Caribe.

Para cerrar esta segunda y última parte del documento, se hace una especial referencia al abordaje que se recomienda adoptar en la construcción de los pactos territoriales, desde la perspectiva de la hermenéutica crítica, advirtiendo que las relaciones de dominación inhabilitan en cualquier grupo la comunicación, y sugiriendo en cambio que el diálogo presupone ciertas posibilidades de comunicación que abren la alternativa a procesos de desarrollo individual y colectivo de carácter autónomo.

I. Un acercamiento a la teoría de redes

A. El concepto. Tipos de redes sociales

Al hablar de redes se puede hacer referencia a consideraciones teóricas, a modelos matemáticos, pero también a la vida cotidiana de las personas en sus diferentes dimensiones.

A fin de poder ubicar al lector, vamos a introducirnos en este concepto de redes en el campo de las Ciencias Sociales, por lo tanto vamos a hablar de redes sociales.

Loiola e Moura (1997: 55) consideran que las redes sociales se constituyen de múltiples relaciones tejidas a partir de asociaciones colectivas; Dabas (2002) define a las redes sociales como un sistema abierto, multicéntrico, que tiene un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo con otros colectivos, desarrollando la potencialidad de los recursos que ellos tienen y la creación de nuevas e innovadoras alternativas para la solución de problemas y la satisfacción de sus necesidades.

Scherer-Warren (2005) identifica dos enfoques del concepto de redes: un enfoque que se puede ubicar en la década de los 40 con Radcliffe-Brown que considera a la noción de red como estructura social y una noción iniciada por Barnes, que a partir de la década de los años 50 encuentra en la noción de red, una forma de describir las relaciones sociales primarias cotidianas.

El primer enfoque, una mirada macro, estructural y el segundo, una mirada micro, interaccional, de relaciones entre sujetos y/u organizaciones.

Más adelante, cuando vinculemos el capital social a la constitución de las redes sociales, haremos mayor referencia a estos dos enfoques.

Ahora bien, las redes sociales, entendidas como conjunto de relaciones entre dos o más actores (sujetos u organizaciones) pueden ser identificadas en distintos tipos de abordaje, de acuerdo a sus temas y a la composición de sus actores: entre esos abordajes podemos considerar, las redes interpersonales, las redes comunitarias, las redes institucionales (públicas-públicas), redes privadas-públicas y redes privadas-privadas (sectores de producción y servicios).

1. Las redes interpersonales son aquellas constituidas por individuos, donde el sujeto es el foco y donde el propósito es el enlace entre personas que comparten intereses comunes. Sluzki (1996) considera que una red social interpersonal es la suma de todas las relaciones que un individuo percibe como significativas. Sluzki considera que una red interpersonal es diferente a la masa anónima de la sociedad. La familia, los miembros de un club son algunos ejemplos.
2. Las redes comunitarias en cambio, son agrupaciones de sujetos vinculados entre sí para ejercer por ejemplo, acciones reivindicatorias. En este caso, las redes se constituyen para generar condiciones de movilización, para por ejemplo posibilitar el acceso a un mayor beneficio de una ley recientemente promulgada, para lograr mejoras en el acceso a servicios públicos, etc. Ejemplo de estas redes pueden ser los movimientos ambientalistas, los movimientos gay, los movimientos feministas, movimientos antiglobalización, etc. (Riechmann y Fernandez Buey, 2004).
3. Las redes institucionales de carácter público-público son aquellas redes que se constituyen con el objetivo de lograr articular instituciones de nivel local, de niveles intermedios y nacionales (coordinación multinivel). Si bien la desarticulación entre niveles de Estado, es una característica constante en nuestros países (Economía y territorio en AL, CEPAL, 2009-cap.V), algunos ejemplos podrían considerarse valiosos de imitar, como las redes en salud de los hospitales públicos que se organizaron en la ciudad de Rosario, Argentina durante la crisis del año 2001. (Rovere, 2003).
4. Las redes institucionales de carácter público-privado han ido ganando cada vez más espacio en el momento actual, marcadas por la tendencia cada vez mayor de convocar a diversos actores de la sociedad para asumir los desafíos presentes en un territorio. Los Estados se encuentran ante el desafío de identificar nuevas formas de gestionar las diferentes áreas de las políticas públicas y es por eso que se han ido configurando innumerables asociaciones públicos-privadas para asumir compromisos en los que se incluyen nuevos actores, representantes de la iniciativa privada y de la sociedad civil. Un ejemplo de ello, son las agencias de desarrollo local que han proliferado en estos últimos años en América Latina con mucha fuerza.
5. Por último, las redes entre privados, vinculadas a los sectores de producción y servicios, cada vez más son impulsadas por la necesidad de asociación para el crecimiento y la búsqueda de nuevos mercados. En este caso innumerables son los ejemplos en América Latina. Por ejemplo Artesanías de Colombia a nivel nacional; asociación de productores y exportadores de flores en Ecuador y en Chile, etc.

B. El enfoque de redes sociales¹

El enfoque de redes sociales analiza los patrones de interacción entre actores en determinada red y hace uso de un lenguaje formal de matrices y grafos que contribuye a la representación sistémica y concisa de la información. Según esta perspectiva, los actores se describen en función de sus relaciones con otros, y no de sus atributos individuales.

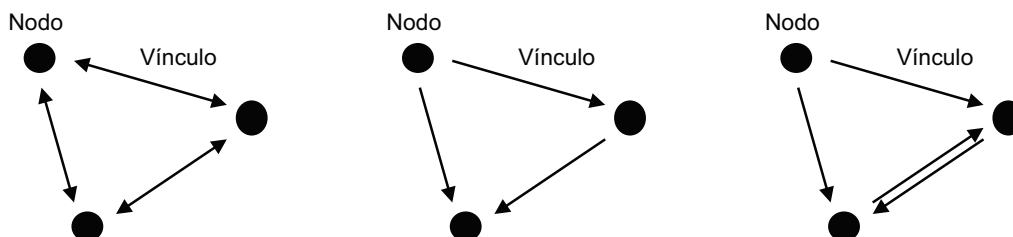
¹ El enfoque de redes sociales aquí desarrollado adquiere sentido aunque resulte abstracto en el contexto general de este texto, para que el lector/a pueda conocer cuáles son los principales indicadores de una red y como puede diagramarse una red.

Los elementos básicos que constituyen una red son los actores (nodos) y sus relaciones (vínculos). La forma en que los actores se insertan en las redes define sus limitaciones y oportunidades, y la estructura de las redes está condicionada por las interacciones entre actores.

Los vínculos de los actores con otros son un indicador de qué tan expuesto está a los flujos de información, de su prestigio o de su autonomía.

Los datos de las redes sociales pueden ser organizados en *grafos*, los cuales tienen gran poder de comunicación visual. En los grafos, los puntos representan a los actores y las flechas representan los vínculos entre ellos. Los vínculos entre pares de actores pueden ser orientados o no orientados. Los vínculos orientados pueden ser o no ser recíprocos² (e. g. A puede prestarle dinero a B, pero B no le presta dinero a A), mientras que los vínculos no orientados necesariamente implican reciprocidad o concurrencia en las relaciones entre los nodos (e. g. A y B tienen una relación amorosa). El sentido de las flechas del grafo señala la dirección de la relación.

**DIAGRAMA 1
EJEMPLO DE GRAFOS**

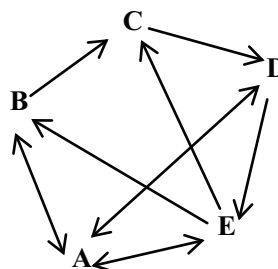


Fuente: Elaboración propia.

La información de las relaciones puede ser organizada en *matrices de doble entrada*, donde cada celda describe la relación entre un par de actores. La matriz debe ser cuadrada (contener el mismo número de filas y columnas) e idéntica (el nombre de los actores debe aparecer en el mismo orden en filas y columnas). Dependiendo de la naturaleza de las relaciones, la matriz puede ser normal (contiene relaciones tanto unidireccionales como bidireccionales) o puede ser una matriz simétrica (solo relaciones simétricas) (Velázquez y Aguilar, 2005). En estas matrices se describe sólo un tipo de relación, así que deben diseñarse tantas matrices como tipo de relaciones se desee mapear, y superponer los resultados en los grafos.

**DIAGRAMA 2
MATRIZ DE DOBLE ENTRADA Y GRAFO ASIMÉTRICO**

	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					



Fuente: Elaboración propia.

² Otras formas de llamarlos es bidireccional/unidireccional o simétrico/asimétrico.

La información sobre los vínculos entre nodos puede ser medida en diferentes escalas, entre las que se destacan la binaria, múltiple, agrupada, ranking e intervalo.

**CUADRO 1
NIVELES Y ESCALA DE MEDIDAS DE LOS VÍNCULOS ENTRE NODOS**

Nominal	Ordinal	Intervalo
Binarias: evalúa la ausencia o presencia de la relación con un 0 (ausencia) y un 1 (existencia).	Agrupadas: asigna valores en una escala de 1 (desagrado), 0 (indiferencia) y 1 (agrado), y refleja diferencias de la fuerza del vínculo.	Intervalo: evalúa los vínculos entre nodos en una escala en la que el cambio de cada unidad de la medición refleja la misma diferencia real (cambio de 1 a 2, es equivalente a cambio de 5 a 6).
Categoría múltiple: evalúa los tipos de vínculos entre nodos (1, 2, 3, 4). El enfoque común es analizarlas con un sistema binario para cada uno de los tipos de vínculos.	Ranking: evalúa la fortaleza de los vínculos entre pares de nodos según del más fuerte hasta la más débil, con una escala de posiciones (1, 2, 3).	

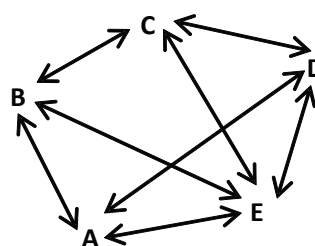
Fuente: elaboración propia con base en Hanneman, 2000.

La mayoría de los métodos para el análisis y el cálculo de indicadores están diseñados para datos binarios, y por eso son ampliamente usados. De hecho, los demás datos pueden ser convertidos en datos binarios, bien sea reconstruyendo sistemas binarios independientes para cada una de las relaciones de la categoría múltiple, o identificando puntos de corte y recodificándolos en 0 y 1.

Como se indicaba anteriormente, las matrices pueden ser normales o simétricas. Por lo general la diagonal principal carece de valor y se ignora en el análisis (i. e. la relación del nodo consigo mismo). La matriz más básica es la *matriz de adyacencia* donde las celdas consignan la ausencia/presencia del vínculo entre cada par de actores. Las filas representan las relaciones que un actor tiene con los demás nodos (relaciones de salida). Las columnas son las relaciones que otros nodos dicen tener con un actor (relaciones de entrada). Por convención, cuando se llena la matriz, el origen es la fila y el destino la columna (Hanneman, 2000; Velázquez y Aguilar, 2005).

**DIAGRAMA 3
MATRIZ Y GRAFO SIMÉTRICO CON DATOS BINARIOS**

	A	B	C	D	E
A	-				
B	1	-			
C	0	1	-		
D	1	0	1	-	
E	1	1	1	1	-



Fuente: Elaboración propia.

La manera en qué los nodos se encuentran articulados en la red va más allá de la relación que mantiene con sus nodos adyacentes (i. e. nodos con los que tiene una relación directa o el *vecindario* del nodo). Es posible identificar las trayectorias para alcanzar otros nodos. La longitud de las trayectorias equivale al número de relaciones que hay de por medio para que un nodo alcance a otro (e. g. la longitud A-D es 1 porque son adyacentes, mientras que AC se encuentran a una longitud 2 si escojo el camino AB y BC).

Cualquiera de estas trayectorias es “cerrada” si empieza y termina en el mismo nodo. Hay que tener en cuenta que cuando las relaciones no son simétricas, las trayectorias de ida y vuelta entre los actores no son iguales, y hay que considerar la dirección (si son de entrada o de salida) de las relaciones de los nodos (e. j. no es lo mismo el trayecto AC y CA).

La información sobre la longitud de las trayectorias entre los nodos da herramientas para indagar sobre la fuerza de las relaciones y la posición que ocupan en la red.

El análisis sobre la estructura de la red social que ha sido representada mediante matrices y grafos se puede hacer desde tres niveles:

1. la estructura de la red,
2. la centralidad de los nodos considerados individualmente y
3. las subestructuras al interior de la red.

Existe un amplio conjunto de definiciones e indicadores para el análisis en cada uno de estos niveles y cada uno aporta visiones diferentes. Ninguna alternativa es inherentemente buena, sino que su pertinencia depende del contexto y los objetivos de la investigación, capacitación o cooperación técnica.

C. Tipos de indicadores: Los tres niveles de análisis

1. Primer nivel: Análisis estructural de una red social: Centralización y densidad

Denominaremos aquí indicadores estructurales de una red, a aquellos indicadores que permiten interpretar la red en su estructura-totalidad y es esa estructura la que condiciona las acciones e interacciones de los sujetos de la red.

Entre los indicadores estructurales más importantes, se citan el índice de centralización y la densidad de una red.

a) Índice de centralización

Una red centralizada evidencia un actor o pequeño grupo de actores controlando o influyendo de manera importante sobre el resto del conjunto.

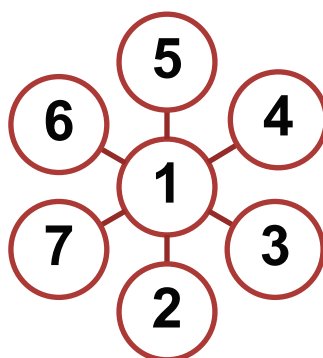
Una red descentralizada es en cambio, aquella en la cual los flujos de información no están dominados por un solo actor o grupo de actores.

El índice de centralización se expresa en porcentaje.

El 100 % de centralización, indicaría la existencia de un actor concentrando los flujos, el 0% indicaría que no existe actor con esta característica.

Una red tipo estrella es un ejemplo de red con un 100% de centralización.

**DIAGRAMA 4
RED ESTRELLA**



Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese que si el actor 1 desaparece, el resto de los actores quedan desvinculados.

Por el contrario, en una red sin forma de estrella los actores tienen más caminos alternativos al ocurrir una contingencia.

**RECUADRO 1
RED JERÁRQUICA Y RED ABIERTA**

Podríamos indicar que una red con alto grado de centralización es una red jerárquica y por contraposición una red con un porcentaje de descentralización muy alto, podría considerarse una red abierta, de prácticas habitualmente democráticas.

Fuente: Elaboración propia.

El valor del índice de centralización, es la proporción entre la suma de las diferencias de grado de todos los puntos (d) con el valor mayor grado del grafo (D) y la suma de los grados de todos los actores si el de uno de ellos fuera el máximo posible ($n-1$) y el de los demás el mínimo (1).

¿Por qué es importante el cálculo de centralización de una red?

Cuando se analiza una red con la cual se va a interactuar es relevante conocer cuáles son los actores que concentran mayor poder de decisión en la misma o bien cuánto del poder está distribuido y de que forma.

$$C = \sum (D - d) / [(n-1)(n-2)]$$

b) Densidad de la red

La densidad es otra medida que permite realizar un análisis estructural de una red. La densidad es una medida de cohesión de una red social y una de las más sencillas de calcular, se refiere fundamentalmente a la cantidad de relaciones observadas en relación a la cantidad de relaciones posibles. Determina el grado de similitud de las opiniones, apreciaciones y creencias comunes a un grupo social. Este valor se presenta expresado en una tasa. Si el análisis es asimétrico, la fórmula para el cálculo es la siguiente

$$D = \frac{r}{N(N-1)/2}$$


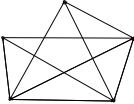
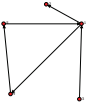
Donde N corresponde al número de actores (instituciones) y r el número de vínculos establecidos entre los actores.

Este índice tiene la ventaja que nos permite hacer comparaciones entre diferentes redes sociales de actores, a la vez que también es posible aplicarla en períodos distintos de tiempo a una misma red.

También permite observar cambios que ocurren en la estructura de la misma red a lo largo del tiempo o luego de una situación especial que deseamos estudiar.

En la siguiente tabla podemos observar como la densidad de una red cambia de acuerdo a la cantidad de vínculos que se generan en base a la misma cantidad de nodos o actores.

**CUADRO 2
DENSIDAD DE UNA RED**

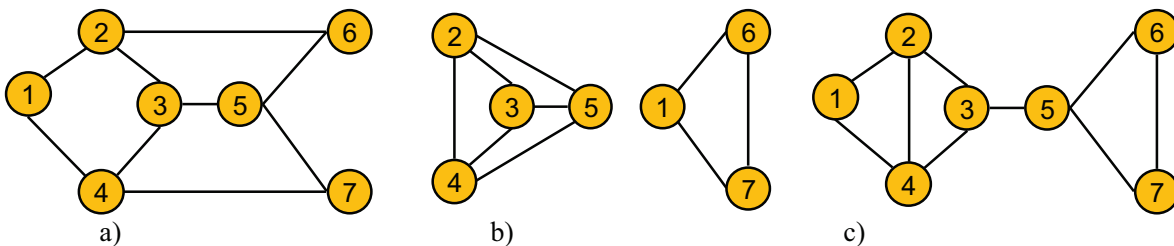
Grafo de Red	Densidad
	100%
	65%
	25%

Fuente: Elaboración propia.

En este punto de la densidad, es relevante explicar qué ocurre en una red cuando las relaciones entre sujetos son transitivas o intransitivas.

La transitividad se considera como la condición que vincula triadas de actores de una red. Asumiendo una red de tres actores A, B y C, sean A mantiene una relación con B (AB) y A mantiene una relación con C (AC) se dice que la relación es transitiva si se cumple que B mantiene una relación con C (BC).

**DIAGRAMA 5
TRANSITIVIDAD**



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama 5³ tenemos la tres redes formadas por el mismo número de actores (7 actores) y que consideran la misma cantidad de vínculos entre ellos (9 vínculos). Aunque parecen que son muy parecidas, estas tienen una característica especial que está dada por la configuración de la transitividad de sus relaciones. La figura a) representan una red completamente intransitiva, pues cada uno de los actores de esta red violan el concepto de transitividad.

Por ejemplo 1 se vincula con 2 y 1 se vincula con 4, sin embargo 4 no se vincula con 2; ahora bien, 4 se vincula con 3 y 3 se vincula con 2, pero 2 no se vincula con 4, así sucesivamente ninguna triada cumple la transitividad.

En el caso de la figura b) tenemos un ejemplo de una relación completamente transitiva, si observamos cada triada, se aprecia que existe transitividad, por ejemplo 4 se relaciona con 3 y 3 se relaciona con 2, por lo tanto es cierto que 2 se relaciona con 4. En este caso se cumple para todos los actores.

El caso de la figura c) es una situación intermedia entre a) y b). en las cuales se cumple en algunas situaciones la transitividad y en otras no.

Una extensión a la idea de transitividad la podemos precisar mediante el concepto de distancia entre dos vértices. La distancia se define como la extensión del camino más corto entre dos actores . Si no existe conexión entre ellos se dice que la distancia es infinita. La distancia entre actores de una red es una aproximación a la velocidad con que fluye la información entre estos actores.

En el diagrama anterior la figura a) la red intransitiva nos muestra que la distancia máxima para conectar dos actores de esta red es de 3 pasos, por lo que encontramos que es necesario que a lo menos se requieren de dos actores para mediar esta comunicación. En la red c) que tiene un nivel de transitividad mayor que a) podemos encontrar que la distancia entre dos actores es de 4 pasos, es decir una mayor cantidad de intermediados promedio es necesario. En la figura b) que es la red más transitiva incluso algunos actores están desconectados, lo que significa que nunca recibirán información.

De modo general se postula que a mayor transitividad de la red es mayor la cantidad de intermediarios necesarios para transmitir la información entre actores, por lo cual la información fluye más lento y con mayores distorsiones.

Esta postulación lleva a interrogarnos acerca de la importancia de los vínculos y la circulación de la información. A mayor transitividad entre los vínculos, pareciera existir mayor dificultad en la comunicación entre actores.

2. Segundo nivel: Análisis interaccional

a) La centralidad como posición del actor en la red

En la perspectiva de los nodos considerados individualmente, el concepto que más se ha estudiado en el enfoque de redes sociales es el de *centralidad*, pues se asume una relación directa con la influencia y el poder. La centralidad es un concepto multidimensional y no hay consenso sobre su significado ni su medición (Freeman, 1979; Hanneman, 2000; Sanz, 2001). La centralidad de un nodo puede ser calculada en función de diferentes propiedades de éste, algunas de las cuáles son:

- *Centralidad por el Grado*: el grado es el número de puntos al cual el nodo es adyacente, es decir, con los cuáles tiene vínculos directos. Desde esta perspectiva la centralidad estaría definida por la capacidad potencial de comunicación que tienen los nodos.
- *Centralidad por Distancia*: la distancia (cercanía/lejanía) corresponde a la longitud de los trayectos de un nodo para alcanzar a todos los nodos de la red. Según esta aproximación, la centralidad de un actor está definida por el tiempo que tomaría para éste alcanzar toda la red y la autonomía que tiene para hacerlo.

³ Bonacich, J. "Textbook on Mathematical Sociology" <http://www.sscnet.ucla.edu/soc/faculty/bonacich/textbook.htm>.

- *Centralidad por Intermediación*: la intermediación se mide como la proporción en la que un actor se encuentra en medio de las trayectorias que comunican a los actores entre sí. En este sentido, la centralidad se entiende como el potencial de los nodos de controlar la comunicación, ocultándola o distorsionándola.
- *Centralidad por Eigenvector*: este vector mide la exposición que tiene un nodo en razón de las conexiones de sus nodos de adyacencia. Esta definición amplía la medida de centralidad por grado, pues señala que un nodo es central no solo por sus relaciones directas, sino también por las indirectas (“amigos de mis amigos”).

Cada una de estas alternativas emplea ecuaciones diferentes para el cálculo de la centralidad de los nodos. Se pueden construir indicadores para centralidades locales sobre la prominencia de un actor respecto a los demás nodos (nominales y normalizados para comparar entre grafos) de acuerdo a cada una de estas categorías, así como centralidades globales basadas en la prominencia de un actor sobre el conjunto de la red (Sanz, 2001).

La selección del criterio de centralidad para el análisis de redes depende del contexto del caso y el interés concreto: si se trata de una actividad comunicativa es conveniente el *grado*; si es por el control de la comunicación se privilegia la *intermediación*; y si es por la independencia es más pertinente la *distancia* (Freeman, 1979). Así mismo, es pertinente considerar la *naturaleza del flujo* (e. g. no es lo mismo un chisme o un libro) que pasa por los vínculos entre los nodos para identificar las medidas de centralidad más convenientes para cada caso.(Freeman, 1979).

b) Interpretación de una red desde los indicadores

La lectura de una red variará en tanto y en cuanto, interpretemos la posición del actor en la red como un sujeto en interacción con otros, o interpretamos la mirada de conjunto de la red como una estructura.

Tanto Coleman (1990) como Bourdieu (1980) asocian las nociones de red al capital social y con ello quedan más ligados a la perspectiva de la red como estructura más que como interacción.

Sin embargo entre ellos hay grandes diferencias: Coleman considera un enfoque interaccionista de las redes (las redes se explican a través de las interacciones concretas de los individuos entre sí), mientras que Bourdieu, privilegia el análisis de las estructuras que dan fundamento a las acciones e interacciones individuales.

Para cada una de esas miradas los indicadores utilizados en el análisis de redes varían.

RECUADRO 2 LA POSICIÓN DEL ACTOR

Los indicadores de centralidad, intermediación y cercanía son indicadores que interpretan la posición del actor en la red, desde una mirada interaccionista.

Los indicadores de centralización y densidad son indicadores estructurales de la red, representan la mirada estructural de las redes.

Fuente: Elaboración propia.

c) Centralidad: La posición del actor

El concepto de centralidad de un actor en relación a una red social fue introducido de manera temprana por Bavelas (1948)⁴, especialmente vinculado a la forma en que los grupos sociales pequeños se comunicaban.

La centralidad se asoció en ese entonces a la eficiencia de los grupos para resolver problemas, derivado de la acción de liderazgo del actor central.

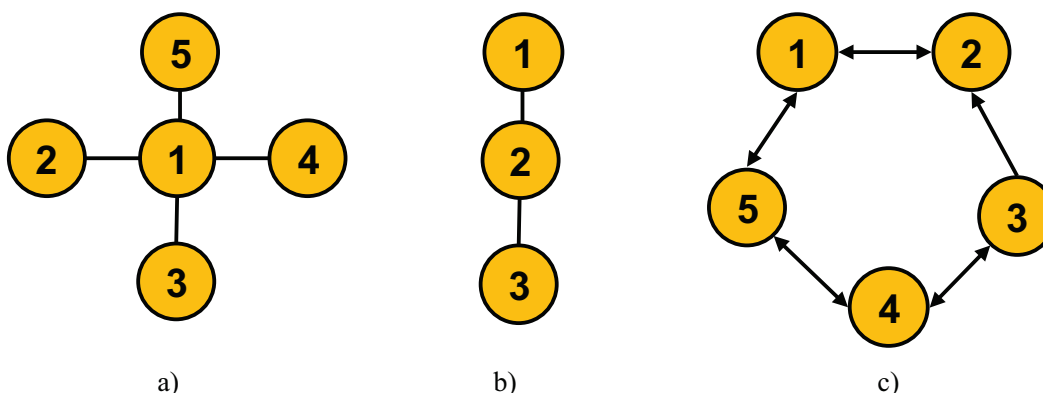
⁴ Bavelas, A. (1948). “A Mathematical Model for Group Structures”. Human Organization Vol 7.

El tema de la centralidad siempre ha sido asociado de manera intuitiva y formal al concepto de poder social de un actor sobre la red.

Según Freeman (1979)⁵, la centralidad puede ser entendida de mejor manera si presentamos casos extremos.

En el siguiente gráfico vemos una red con forma de estrella (diagrama a), en la cual no cabe duda que el nodo 1 tiene la mayor centralidad posible de esta red. Es decir, posee el máximo grado y está lo más cerca posible de la mayor cantidad de nodos de la red. Sin embargo como Freeman señala, esta medida de centralidad es limitada en el sentido que el grado de un nodo no explica del todo el tema de la centralidad.

DIAGRAMA 6
TIPOS DE REDES



Fuente: Elaboración propia.

La centralidad frecuentemente es entendida como el indicador que busca señalar qué cerca está el actor del centro de las acciones de la red social.

Para entender el concepto con mayor precisión, Freeman señala a lo menos 3 formas de centralidad: Centralidad de rango o grado (degree), centralidad por intermediación (betweenness) y centralidad por cercanía (closeness).

Veremos la aplicación de cada tipo:

Centralidad de grado: La centralidad buscará definir el número de relaciones que posee cada actor con su entorno.

El grado es el número de relaciones que un actor posee.

Un actor con alto grado, es un actor que posee un alto número de relaciones.

Se asume la idea que los actores que presentan mayores relaciones tendrían mayor opción de satisfacer sus necesidades mediante estrategias de conexión alternativas, es decir una mejor posición para aprovechar los recursos de la red.

La centralidad de grado se calcula registrando la cantidad de vínculos que se dirigen a un actor o salen del mismo actor. Se calculan así:

$$d_i = \sum_j A_{ij}$$

⁵ Freeman, Linton (1979) "Centrality in Social Networks: *Conceptual Clarifications*". Social Networks.

En otras palabras la centralidad por grado se entiende como el número de vínculos del actor *i*. Se suele distinguir que ésta puede ser una centralidad de entrada (InDegree), referida a los vínculos que llegan al actor o la centralidad de salida (OutDegree), contando solo los vínculos que salen del actor.

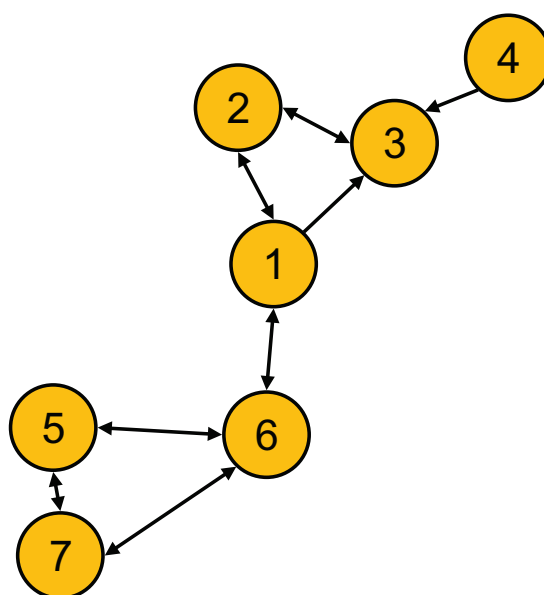
Si un actor recibe muchos vínculos se puede interpretar que tiene un mayor “prestigio” pues los otros desean relacionarse con él. Si un actor tiene un alto grado de centralidad de salida, puede interpretarse que este actor tiende a tener una mayor “influencia”, pues es capaz de intercambiar mejor con los otros o a hacer coincidentes a los otros con sus intereses.

Centralidad por intermediación: La centralidad de intermediación se vincula con la cantidad de intermediarios. Se observa a un actor en una posición favorable si está situado entre los vínculos de otros actores, es decir es un intermediario entre ellos.

Este indicador es muy importante para una estrategia de intervención, pues para tener puentes eficaces hay que ver con quien es clave comunicarse.

El concepto de actor o nodo puente se refiere a aquel vínculo entre nodos o actores que si no está presente desconecta a la red y la transforma en dos o más redes. Generalmente un puente es un vínculo entre dos nodos o actores que tienen un alto nivel de centralidad de intermediación. Una forma gráfica de visualizar esta condición es mediante el siguiente diagrama:

**DIAGRAMA 7
EL CONCEPTO DE PUENTE**



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama 7 observamos que el vínculo entre el nodo 1 y el 6 es una relación que une a dos partes de la red, por lo tanto se puede considerar como un puente, pues la ausencia de este dividiría la red en dos redes, no conectadas.

La centralidad de intermediación puede ser entendida como un indicador de poder de un actor. Tanto Bavelas (1948) como Shaw (1954) sugirieron que cuando una persona está estratégicamente situada en las líneas de comunicación que ligan a pares de otras personas, esa persona es central. Una persona en una posición así puede influir en el grupo, ocultando o distorsionando la información que transmite. (Freeman, 2000).

El indicador de centralidad de intermediación se calcula con la siguiente fórmula:

$$b_k = \sum_{i,j} \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}$$

Donde g_{ij} es el número de caminos geodésicos (el camino más corto) desde el nodo i al nodo j y g_{ikj} es el número de esos caminos que cruzan a través del nodo k .

En este caso el actor más central es aquel por donde pasan una mayor cantidad de vínculos, es decir se transforma en un intermediario. Para ser un intermediario, el actor debe tener al menos un vínculo de entrada y uno de salida.

d) Centralidad por cercanía

El cálculo de la centralidad por cercanía señala la capacidad que un actor tiene de acceder al resto de actores. Este indicador se confecciona con la suma de los caminos más cortos que vinculan a cada actor con el resto. Es el número de pasos para llegar al otro, tomando en cuenta los vínculos inmediatos que tiene el actor sin tomar en cuenta los vínculos indirectos.

Un actor poco vinculado con los otros, por ejemplo que tenga poca centralidad de grado o de intermediación, puede tener una mayor influencia dada la cercanía de un actor influyente, por lo tanto se reflejaría un alto nivel de centralidad de cercanía. En este caso, el poder puede ser ejercido ya que el actor más central ejerce el rol de pivote de los otros actores.

El indicador de ese tipo de centralidad es el siguiente:

$$C_c(n_i) = \left[\sum_{j=1}^g d(n_i, n_j) \right]^{-1}$$

La centralidad de cercanía está también relacionada con el control de la comunicación, pero de modo diferente a como lo está en la centralidad de intermediación o de grado.

Aquí un punto se considera central en la medida en que puede evitar el potencial de los otros para controlar.

Para Bavelas (1950) una posición no central es aquella que tiene que transmitir mensajes a través de otros.

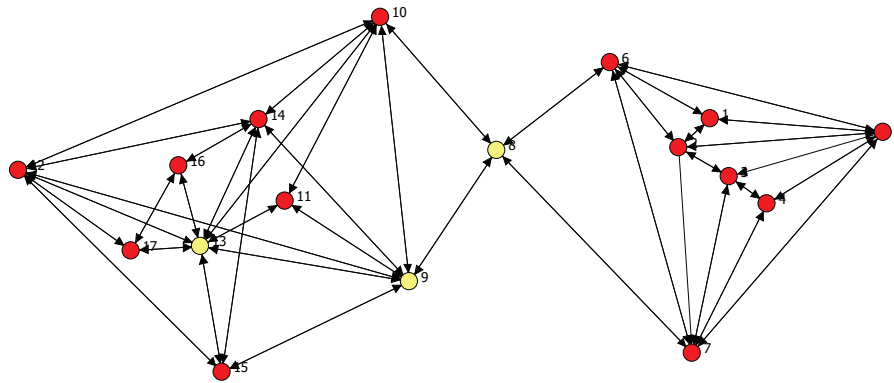
Una posición central es aquella que no depende de otros como intermediarios o transmisores de mensajes.

Además, distancias cortas significan menos intermediarios, menos tiempo y probablemente menos costo.

La centralidad de cercanía solo puede ser computada para gráficos que están conectados, ya que para dos redes que no se conecten, la distancia entre uno u otro actor es infinita si los miembros no pueden contactarse.

Para comprender las diferentes centralidades, presentamos este diagrama:

**DIAGRAMA 8
DISTINTAS CENTRALIDADES EN UNA RED**



Fuente: Elaboración en base a trabajo de campo, comuna de El Monte, Santiago, Chile.

Los valores obtenidos de los diferentes cálculos de centralidad son los presentados en el cuadro siguiente:

**CUADRO 3
TIPOS DE CENTRALIDAD**

Nodo	Centralidad		
	Grado	Intermediación	Cercanía
13	50	12,5	44
9	43	27,8	53
10	37	20,5	51
12	37	5,0	42
7	37	23,9	44
14	37	5,0	42
5	37	2,4	35
2	31	1,2	34
6	31	19,2	34
3	25	0,48	34
15	25	0	34
8	25	52,5	34
1	18	0	34
4	18	0,13	32
11	18	0	32
16	18	0,27	32
17	18	0,27	32

Fuente: Elaboración propia.

La centralidad de grado está representada por el actor 13 (el actor con mayor número de interrelaciones), la centralidad de cercanía por el actor 9 (el actor con menor cantidad de pasos para llegar directamente a otro actor) y la centralidad de intermediación por el actor 8 (el actor con la posición más favorable para hacer de puente entre actores).

En los tres tipos de centralidad, está implicada la relevancia de las relaciones de comunicación.

El interés por la actividad comunicativa apunta hacia una medida basada en la centralidad de grado.

El interés por el control de la comunicación requiere una medida basada en la intermediación y el interés por la independencia o la eficiencia conduce a la elección de una medida basada en la cercanía. (Freeman, 2000: 139).

El nodo 13 presenta a su vez, la mayor centralidad de grado, es el que tiene una mayor cantidad de vínculos que llegan y salen de a él y el mayor valor del vector propio (Eigenvector)⁶.

Estos tres tipos de centralidad, representan tres teorías alternativas de cómo la centralidad puede afectar los procesos grupales.

Si por ejemplo, se cree que la percepción del liderazgo depende de la centralidad, estamos obligados a especificar el tipo de centralidad a la cual nos referimos, si hablamos de una centralidad ligada al control, a la autonomía o a la actividad. (Freeman, 2000: 147).

3. Tercer nivel: Subconjuntos o estructuras al interior de una red

La tercera perspectiva de análisis de una red se concentra en los *subconjuntos* o *subestructuras* que pueden estar presentes en la red. Hay dos formas complementarias de aproximarse conceptual y operacionalmente a este tipo de subestructuras: de un lado de abajo hacia arriba con el enfoque de los *cliques*, y de otro lado, de arriba hacia abajo con el enfoque de *componentes* (Hanneman, 2000).

Un *clique* es un subconjunto de más de dos actores que están más cerca y fuertemente conectados mutuamente de lo que están con los demás integrantes de la red. En esta aproximación se parte de una diada (i. e., el vínculo entre un par de actores) y de forma gradual va extendiéndose a los nodos que están vinculados con todos los miembros del grupo, destacando de esta manera cómo lo macro surge de lo micro.

En esos subconjuntos o cliques formados en las redes, pueden identificarse:

- Los *agujeros estructurales* que constituyen secciones de las redes desconectadas entre sí;
- los *puntos de corte*, llamados así a aquellos nodos que si fueran eliminados harían que la estructura de la red se fragmente en componentes desconectados;
- y los *puentes*, que constituyen relaciones claves que si son eliminadas fragmentan la red o que perturbarían significativamente el flujo entre los nodos de la red por su importancia como intermediarios.

La identificación de actores claves requiere de una mirada que integre los elementos conceptuales que se han esbozado. Dado que hay límites en el número de actores que efectivamente se pueden invitar

⁶ Este tipo de centralidad destaca la posición central que tiene un actor en el total de la red, mediante la ponderación de los actores que están "Bien conectados" es decir se conectan a la vez con otros actores. La centralidad por vector propio, se le asimila a un índice de popularidad, permitiendo identificar al actor o conjunto de actores se localizan en centros de grupos de la red total. Este indicador reconocer que no todas las conexiones son iguales.

Para obtener el indicador de centralidad se requiere calcular el valor propio más alto del vector propio positivo de la matriz de valores.

Si consideramos que X_i es la centralidad del nodo i entonces es posible hacer que X_i sea proporcional al promedio de la centralidad de los vecinos.

$$x_i = \frac{1}{\lambda} \sum_{j=1}^n A_{ij} x_j$$

Donde λ es una constante que define el vector de centralidades $x=(x_1, x_2, x_3 \dots)$, la que puede ser presentada como:

$$\lambda x = A \cdot x$$

Y por lo tanto consideramos que x es un vector propio de la matriz de adyacencia con valor propio λ . Por lo que λ debe ser el mayor valor propio de la matriz de adyacencias. Cuando se busca comparar redes que son de diferente tamaño es recomendable estandarizar los resultados, es decir, o valores calculados son ponderados por el total de la red.

a participar ¿Qué actores invitaría para que ellos alcancen potencialmente a toda la red? ¿Qué actores pueden alcanzar a la totalidad de la red en los menores trayectos posibles y con la mínima distorsión?

Existen al menos dos dimensiones sobre la cuestión de los actores claves. La primera hace referencia a la dependencia que tiene la red de ciertos actores para mantener la cohesión, esto es, el impacto que generaría en la estructura de una red la potencial “ausencia” de un nodo; la segunda hace referencia al posicionamiento de ciertos actores que los hace estratégicos en recibir y difundir rápidamente la información, las actitudes, los comportamientos o los bienes.

La fuerza de los vínculos explica las oportunidades y restricciones que tienen las comunidades para su organización: mientras que las comunidades conformadas por varios cliques pero sin vínculos están fragmentadas, aquellas que tienen puentes locales fomentan la cohesión social, la integración y la capacidad de actuar en conjunto.

Estos puentes actúan como caminos de conexión entre subconjuntos de la red y son caminos de difusión. Por lo general, los puentes son vínculos no fuertes, aunque no todos los vínculos débiles son automáticamente puentes.

Los *vínculos débiles* llevan la discusión a las relaciones entre los grupos. Un individuo con muchos vínculos débiles está mejor posicionado para difundir innovación: “*aquellos con quienes estamos débilmente vinculados son más propensos a moverse en círculos distintos al propio y, por tanto, tendrán acceso a una información diferente a la que recibimos*” (Granovetter, 2000).

Finalmente, dado que se está hablando de *actores sociales*, vale la pena recordar que son sujetos definidos por identidades plurales, esto quiere decir, que los individuos orientan su conducta por múltiples criterios (género, posición social, raza, nacionalidad, oficio, religión, familia) y están imbuidos en relaciones simultáneas, en las cuáles se privilegian criterios diferentes para la acción según determinados contextos (e. g. en unas relaciones puede primar la identidad de género, en otras la pertenencia a una religión, en otras la afinidad por un oficio compartido).

El análisis de redes hace una abstracción *analítica* de esta complejidad social, al concentrarse en *un tipo de relación y en una faceta* de los actores sociales, pero en la práctica la realidad social sigue siendo la de actores que se insertan simultáneamente en múltiples redes socio-espaciales que se intersectan.

D. Actores estructurantes y actores difusores

En el análisis de la estructura de una red, aparecen dos conceptos importantes de destacar, fundamentalmente para su utilización en los procesos de gestión de redes sociales.

Estos son los conceptos básicos de actor difusor y actor estructurador de una red.

Un solo actor puede ser actor estructurador y difusor a la vez.

Ya los estudios de Bonacich (1972) y Freeman (1978) recurrieron a la cuantificación de la importancia estructural de los actores de una red; también las investigaciones de Siedman (1983), Everett y Borgatti (1999) se orientaron a identificar actores centrales y periféricos.

Ya revisamos en este mismo texto, los tipos de centralidad de una red, y de ello podemos derivar que esos indicadores de centralidad no pueden determinar en sí mismos, cuáles son los actores más poderosos, porque tanto el actor de intermediación entre actores (centralidad de intermediación), como el actor que se encuentra más vinculado a otros actores (centralidad de grado) o el actor que está más cercano a un actor poderoso (centralidad de cercanía), pueden representar a un actor central según se estime la lectura de la red y a partir de qué objetivos.

Por esa razón se han ido identificando nuevas alternativas para reconocer actores centrales y periféricos.

La Fundación Produce Michoacán A.C. (Muñoz et al, 2004) ha tomando en cuenta el algoritmo del jugador clave o llave desarrollado por Stephen Borgatti.

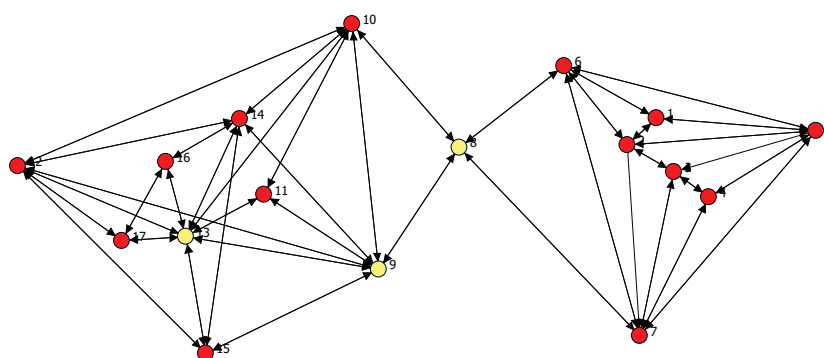
Este algoritmo sirve para identificar aquellos actores que de acuerdo a su posición, estructuran la red lo más posible.

Así, un actor estructurador es aquel ubicado como intermediario entre actores de la red, y está ubicado de tal forma que al desaparecer como actor, rompe la red.

En el diagrama siguiente se observa una red de 17 actores.

Los actores que cuentan con mayor cantidad de relaciones son los actores 13 y 9, sin embargo en este ejemplo el actor central, estructurador, es el actor 8, que tiene menor número de relaciones en su nodo pero se ubica estratégicamente entre dos subconjuntos de redes.

DIAGRAMA 9
RED DE ACTORES Y CENTRALIDAD



Fuente: Elaboración en base a trabajo de campo, comuna de El Monte, Santiago, Chile.

El algoritmo de estructurador deriva en un indicador expresado en forma normalizada.

La letra F se emplea como abreviatura de fragmentación. Su cálculo se deriva de la siguiente expresión:

$$F = 1 - \frac{\sum s_i (s_i - 1)}{N(N - 1)}$$

Este indicador ayuda a comprender en qué proporción se fragmentaría una red si un actor determinado desaparece.

El actor difusor en cambio, es aquel ubicado como cercano para acceder al resto de la red.

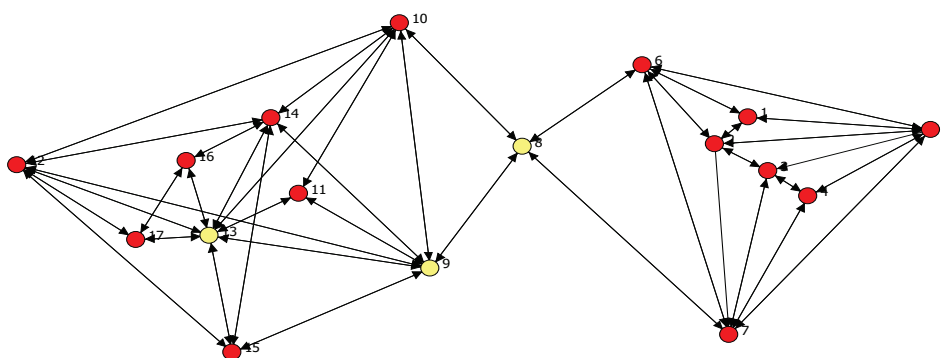
Su función es favorecer los flujos de comunicación en la red.

El algoritmo empleado aquí utiliza la R (del inglés reach=alcance).

$$R = \frac{\sum_j \frac{1}{d_{mj}}}{N}$$

Tanto la difusión como la estructuración presentan la ventaja de ser indicadores calculados sobre la base de un grupo de nodos.

DIAGRAMA 10
INTERMEDIACIÓN – GRADO – CERCANÍA



Fuente: Elaboración en base a trabajo de campo, comuna de El Monte, Santiago, Chile.

En este ejemplo, los actores 6, 7, 9 y 10 actúan como difusores.

Los difusores son los responsables de filtrar o validar la información que fluye a través de sus respectivas subredes.

El poder de estos nodos estriba en que si se considera que la información es adecuada o inadecuada, la información pasa, se detiene o se tergiversa.

Los algoritmos de difusión y estructuración contribuyen a buscar una combinación de actores que respondan al interés de la red y no a los intereses particulares de cada uno de ellos.

E. Indicador estructural de densidad y capital social- Las posiciones de Burt y Coleman

La densidad de la red, medida que indica la cantidad de relaciones observadas en relación a la cantidad de relaciones posibles entra en discusión en el momento de vincular la densidad de la red al concepto de capital social.

Si bien existen una amplia variedad de definiciones respecto al concepto de capital social, los énfasis se dan en torno a tres subcategorías de análisis.

El capital social está presente en aquellas redes de relaciones donde existe confianza, reciprocidad y colaboración. (Arriagada, 2006).

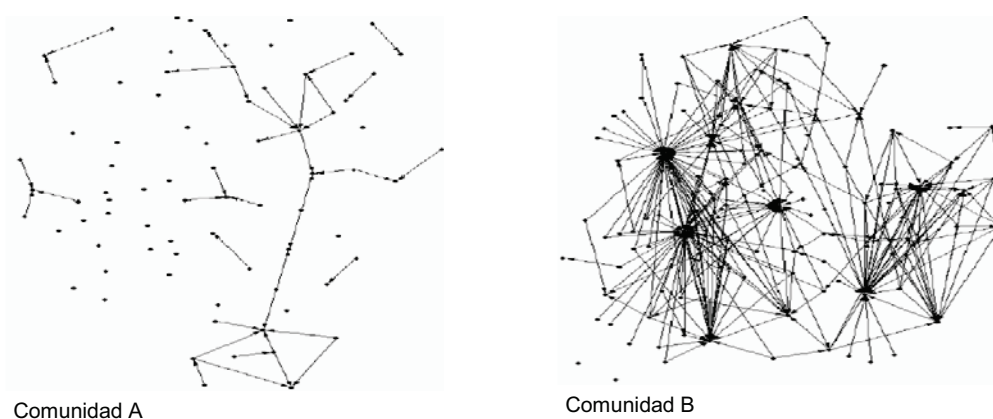
Bourdieu define al capital social como un conjunto de recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de inter-conocimiento y de inter-reconocimiento. (Gutierrez, 2008).

Considerando que el concepto de redes y el de capital social están estrechamente ligados, lo que vamos a considerar a continuación es cuánto de la configuración y estructura de una red puede influir o no en la construcción de capital social en una comunidad.

La discusión se centra en el siguiente análisis.

Ante la pregunta: ¿Cuál de estas comunidades tiene más posibilidad de sobrevivir frente a una situación catastrófica?

DIAGRAMA 11
DENSIDAD



Fuente: Elaboración propia.

El sentido común podría indicarnos que la comunidad B tendría más posibilidades de sobrevivir frente a una catástrofe, porque es una comunidad de mayor densidad, de mayor número de vínculos entre los posibles, y por lo tanto portadora de mayor capital social.

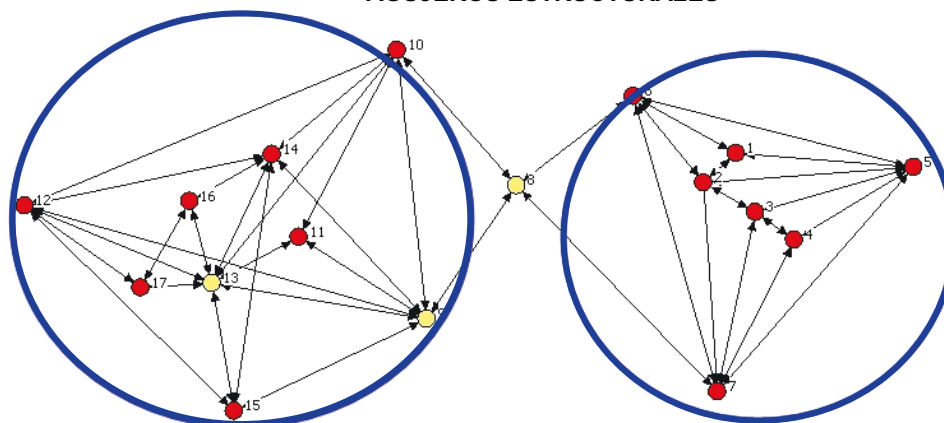
En ese punto es donde deberá hacerse la distinción entre los postulados de Coleman y los de Burt.

Para Burt (2004) la comunidad B contiene escasos agujeros estructurales y esa condición conlleva algunos problemas para la comunidad.

Una red cerrada como la que está representada en la comunidad B, tiene pocas posibilidades de entrar en contacto con otros actores diferentes a los del conglomerado y por lo tanto, tienen pocas posibilidades de recibir nueva información que los fortalezca, según Burt.

Los agujeros estructurales en la estructura social, crean ventajas competitivas para un individuo que esté atento a ellos. Intermediar a través de los agujeros estructurales significa creación de capital social, la participación en la difusión de información y el control sobre ellas subyacen al capital social, lo cual representa un activo por definición.

DIAGRAMA 12
AGUJEROS ESTRUCTURALES



Fuente: Elaboración en base a trabajo de campo, comuna de El Monte, Santiago, Chile.

Para Coleman la posición es contraria a la de Burt.

Coleman sostiene que una comunidad como la B, una comunidad más densa tiene mayor posibilidad de sobrevivir, porque los lazos de confianza, reciprocidad y cooperación son mayores.

Burt concuerda con Coleman y Putnam en la idea de que las estructuras sociales son capaces de crear para ciertos individuos o grupos, ventajas competitivas a la hora de alcanzar sus propios intereses y que los individuos mejor conectados, son los que alcanzan mejores beneficios.

El desacuerdo entre Burt y Coleman aparece cuando se trata de especificar qué se entiende por actor mejor vinculado, y en ese momento es cuando Burt retoma a Granovetter con la propuesta de “la fuerza de los vínculos débiles”.

Las hipótesis de los lazos débiles ha tenido una profunda influencia en el análisis de redes sociales.

El trabajo de Granovetter (1979) se inició con sus investigaciones sobre las formas en que las personas consiguen un empleo. Sorprendentemente, se encontró que más de la mitad de las personas investigadas, habían conseguido sus puestos por contactos personales, solo el 19% encontró su trabajo mediante agencias de empleo y un 19% a través de la postulación directa. Su trabajo también arrojó ideas sobre la forma en que los empleadores consideran la información necesaria para contratar algún empleado, Granovetter observó que la mayoría de las contrataciones se realizaban por contactos más bien indirectos y esporádicos, además los vínculos eran más bien lejanos y no estrechos y cercanos, como se podría esperar. Más aún las personas contratadas mediante contactos personales, obtenían mejores condiciones que las contratadas mediante las otras vías. Al realizar mediciones sobre la fortaleza de los vínculos entre los empleados y sus nuevos contratados, se observó que los vínculos eran débiles y no fuertes.

La idea que surgió para explicar este fenómeno empírico se basó en las nuevas teorías (en esa época) de como se difunde la información en las redes sociales. Se compara la capacidad que tiene un conocido (vínculo débil) de expandir la red de influencias y de compartir nueva información de sus redes, a diferencia de lo que ocurre con un cercano (vínculo fuerte), quien comparte la misma información que el que toma la decisión de contratar y no aportaría una mayor cantidad de nuevas vinculaciones.

De manera paralela, Granovetter formalizó el postulado, señalando que la transitividad de las relaciones entre actores sociales, (tal como lo señalamos anteriormente en este mismo documento) dificulta el flujo de la información y la intransitividad que presentan las redes de vínculos débiles les da la capacidad para transmitir información de manera más rápida.

Granovetter postula que en términos generales los actores de una red son rodeados por un conjunto reducido de actores con los cuales se tienen vínculos fuertes, por ejemplo los más cercanos son familiares o amigos.

Más allá de este grupo directo existe un conjunto de actores en los cuales la relación es indirecta, esporádica o especializada, con los cuales se mantiene vínculos débiles.

El sentido común podría señalar que los vínculos fuertes son los más importantes para el actor, en consideración al logro de un objetivo, sin embargo Granovetter nos presenta la idea de que es muy probable que el núcleo cercano al actor no sea suficiente para apoyar el logro del objetivo, y la fuerza de los vínculos débiles pasa a desempeñar un rol clave.

Los amigos personales y los familiares cercanos, se mueven muy probablemente en sus propios circuitos sociales y muy ciertamente se conocen unos a otros. De esta manera, la información que ellos proveen es redundante, lo que oye un amigo, probablemente ha sido oído por otro amigo también, por lo tanto la información surge y fluye en la misma fuente de información.

F. La teoría de redes como insumo para la construcción de pactos territoriales

Haber realizado el recorrido por este marco teórico sobre el enfoque de redes sociales, ha sido necesario para reconocer los distintos tipos de indicadores que se generan en una red y la vinculación que estos indicadores tienen con la producción de una buena comunicación (acción comunicativa), influencia (control) y poder al interior de la red (independencia).

Porque estos tres componentes, comunicación, influencia y poder son claves a la hora de potencializar o neutralizar las acciones de un pacto territorial, que no es más que un tipo de red social.

A continuación, y teniendo en cuenta el marco teórico precedente, en la segunda parte de este trabajo, presentaremos una definición de lo que entendemos por Pacto territorial, identificaremos algunos estudios de caso registrados en América Latina, presentaremos sugerencias metodológicas que nos guíen en la construcción de un pacto territorial y resaltaremos la importancia del uso del método dialógico en la construcción de pactos territoriales.

II. Los pactos territoriales

A. Los pactos sociales territoriales para el desarrollo local

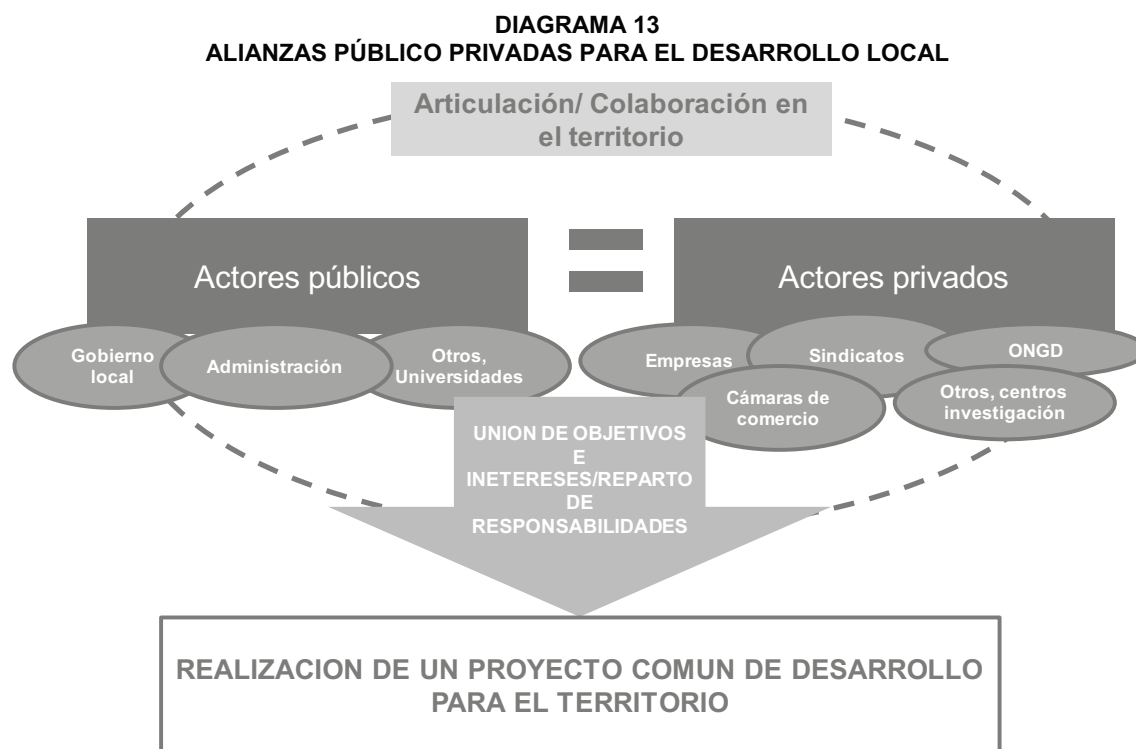
En esta segunda parte del documento abordaremos las características de un pacto territorial como una forma de red social, para ello comenzamos definiendo lo que entendemos como alianzas públicas privadas, como una tipología de red social; profundizamos el análisis en el tema de pactos territoriales, estudios de casos y modalidades para su construcción, sugiriendo un particular énfasis en la construcción de diálogos intersubjetivos, como uno de los mecanismos para arribar a la concertación y la búsqueda de consensos.

1. Las alianzas público-privadas

Las alianzas público privadas se definen de manera general como la colaboración entre el gobierno u otra entidad pública y el sector privado (principalmente las empresas) para la realización de estrategias, acciones y/o proyectos de bien público a largo plazo, a nivel nacional y/o local y en ámbitos tan diversos como el transporte, las infraestructuras, la industria, la salud y/o la educación, entre otros⁷.

⁷ Robert Devlin y Graciela Moguillansky. *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. CEPAL, Santiago de Chile, 2010.

Este tipo de alianzas en su sentido clásico son de tipo económico y pueden tomar varias formas, entre las que destacan los acuerdos entre el gobierno y las empresas, o el contrato entre una entidad pública y otra privada para el financiamiento, el diseño, la construcción y la operación de una infraestructura pública⁸.



Fuente: Elaboración de María Frías.

Sin embargo y en paralelo se encuentra un enfoque de carácter más social, que es denominado como alianzas público-privadas para el desarrollo, y que se caracteriza por estar orientado a la planificación participativa del territorio, por medio de la articulación de los actores tradicionales (gobierno y empresas) y la inclusión de actores nuevos, principalmente de la sociedad civil y de otros sectores como las universidades y los centros de investigación. Este tipo de alianzas se caracteriza además porque todos los actores comparten riesgos, beneficios y responsabilidades enfrentando los desafíos que supone compartir la distribución del poder⁹.

En este sentido, las alianzas público-privadas para el desarrollo tienen el objetivo de coordinar las acciones de actores que tradicionalmente han trabajado de manera independiente y no coordinada en el mismo ámbito y con el mismo fin, para promover el desarrollo de un territorio.

Las alianzas público-privadas se enmarcan en un contexto democrático que propone un nuevo modelo de gestión de los asuntos locales, que debe estar respaldado por un marco normativo a nivel nacional y local, que haga legítimas sus actuaciones conjuntas.

⁸ Juan José Palacios Lara. Alianzas público-privadas y escalamiento industrial. El caso del complejo de alta tecnología de Jalisco, México. CEPAL-México, 2008.

⁹ Fernando Casado. Alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina. Fundación Carolina, Madrid, 2007.

Las experiencias de alianzas público privadas en América Latina surgieron a partir de los 90, como mecanismo de promoción del desarrollo económico local frente a la crisis económica territorial y la falta de políticas apropiadas por parte del Estado central para encarar esta situación, que se vieron apoyadas además por los avances en materia de descentralización que estaban consiguiendo los territorios¹⁰.

Sin embargo, y a pesar de las diversas experiencias no existe un único modelo en la Región. Algunas han sido promovidas por los gobiernos locales, otras por las empresas y otras por la sociedad civil. En ocasiones han contado con el apoyo del gobierno nacional y/o de la cooperación internacional y además se han concretizado a través de estructuras formales y permanentes, por medio de estructuras formales pero surgidas de manera *ad hoc*, o por medio de redes informales¹¹.

RECUADRO 3 VENTAJAS DE LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO LOCAL

- Multiplican el impacto de los objetivos de desarrollo propuestos a nivel local al unir los intereses colectivos de diferentes actores del territorio,
- Abren la oportunidad a recursos económicos y financieros más variados, así como al intercambio de experiencias y de buenas prácticas,
- Fortalecen las instituciones locales, y aseguran la transparencia y la buena gestión,
- Centran las acciones en la erradicación de la pobreza, en la reducción de las desigualdades, y en la contribución al desarrollo en base a las potencialidades locales,
- Plantean una nueva manera de trabajar aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales (ONG, Universidades,...).
- Aportan soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación a su contexto y a los miembros y no son replicables,
- Generan valor a las acciones a través de la optimización de recursos que no puede ser lograda por medio de las actuaciones individuales de los miembros.

Fuente: Adaptado de Fernando Casado. Alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina. Fundación Carolina, Madrid, 2007.

Si bien, como se ha presentado, este proceso tiene importantes ventajas, no hay que olvidar que suele ser complejo y que se enfrenta a importantes obstáculos, principalmente focalizados en la dificultad para concertar a actores de diversos sectores con intereses diferentes e incluso a veces opuestos.

Sin embargo, las experiencias exitosas demuestran que las alianzas público privadas han contribuido favorablemente a los procesos de desarrollo local endógeno señalando que cuando se unen los esfuerzos por un mismo fin, los resultados son mejores.

Estas alianzas pueden ser formalizadas a medio y largo plazo e incluso institucionalizadas a través de diversos instrumentos, entre los que se encuentran como más comunes, los pactos sociales territoriales.

2. Los pactos sociales territoriales

a) Definición y contexto

Los pactos sociales territoriales en la Región de América Latina, también llamados pactos locales¹², tienen como origen los pactos promovidos por la Unión Europea en los años 90 y principalmente los pactos territoriales italianos, en los que se promovió el desarrollo de actividades productivas y de infraestructura económica y social, así como los posteriores pactos territoriales para el empleo, surgidos con el fin de favorecer intervenciones en el ámbito laboral y el desarrollo de recursos humanos.

¹⁰ Francisco Albuquerque, en *Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina*. CEPAL/GTZ, Santiago de Chile, 2001.

¹¹ Robert Devlin y Graciela Moguillansky. *Alianzas público-privadas*. *Op.cit.*

¹² Fernando García Merino. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras. ILPES/CEPAL-GTZ, Santiago de Chile, 2009.

Desde la experiencia europea, los pactos territoriales son considerados como “instrumentos de política dirigida a la promoción de acuerdos con base legal entre el sector público y el sector privado para la realización de programas y proyectos integrados e intersectoriales con base territorial y participativa”¹³.

Organismos internacionales como la FAO, el PNUD, ILPES-CEPAL y otros actores de la cooperación internacional, han apoyado los procesos de desarrollo local en la Región de América Latina por medio de metodologías participativas que promueven la realización de pactos territoriales.

La FAO, a través del enfoque “desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN)”¹⁴ define los pactos territoriales como el resultado concreto de un proceso de construcción del territorio entre actores públicos y privados en el que se llega a una propuesta conjunta para el desarrollo del mismo. Iniciativas con esta lógica han sido implementadas en países como Bolivia, Honduras, Colombia y Brasil.

El PNUD, por medio de la iniciativa ART Internacional¹⁵ promueve también los pactos sociales territoriales por medio de una modalidad de cooperación internacional basada en un nuevo multilateralismo, que pone a disposición de los gobiernos que lo solicitan un marco legal, programático, operativo y administrativo para apoyar y facilitar la coordinación de los múltiples actores que operan en un territorio con el fin de trabajar en una estrategia de desarrollo común. En este marco está apoyando acciones en países como Bolivia, Colombia, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Centro América y Uruguay.

El ILPES ha trabajado desde hace casi medio siglo, en temas de desarrollo territorial y gestión pública. Todo su programa de capacitación y cooperación técnica ha tenido y tiene el objetivo de crear masa crítica para la construcción del desarrollo en los territorios. Los ejemplos de su participación en esos procesos son múltiples: por ejemplo la creación de Agencias de desarrollo local productivo en Bragado, (Buenos Aires-Argentina); cooperación en el fortalecimiento de los Arranjos Productivos locales (APLs) en Brasil; cooperación con niveles intermedios de Gobierno y organizaciones que los representan (CONCOPE en Ecuador); programa de capacitación en desarrollo local y regional en los Estados de Brasil, entre otros.

Los pactos territoriales son además considerados sociales cuando suscriben acuerdos que están determinados sobre un orden social general o específico, que debe incluir la reducción de las desigualdades, y cuyo proceso cuenta con la participación de actores sociales¹⁶ (principalmente ONGD, líderes comunales, grupos de mujeres...).

RECUADRO 4 PACTOS TERRITORIALES

Tomando en consideración los diferentes aspectos mencionados, los pactos sociales territoriales pueden ser definidos como la formalización de un proceso de desarrollo local inclusivo, integral o sectorial (salud, educación, empleo,...), implementado por medio de la articulación y del consenso de actores del ámbito público y privado.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la implementación del pacto puede ser determinada en diferentes fases del proceso de planificación:

- Al inicio de un proceso que promueve por vez primera la articulación de actores público-privados,

¹³ Programas y proyectos. Enfoques de desarrollo territorial en proyectos de inversión. Estudios de caso. FAO/Banco Mundial, 2008.

¹⁴ Desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN), FAO, 2005.

¹⁵ La iniciativa ART Internacional, <http://www.art-initiative.org>, tiene su sede en Ginebra y pertenece al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). ART significa Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación para el Desarrollo Humano y tiene como objetivo canalizar y armonizar las acciones de los diferentes actores público y privados que trabajan en los territorios (locales, nacionales y de la cooperación internacional).

¹⁶ La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir. CEPAL, Santiago de Chile, 2010.

- Para formalizar un proceso de desarrollo local que está en proceso y que cuenta con la experiencia previa en la articulación de actores del ámbito público y privado,
- Para renovar y/o actualizar una estrategia de desarrollo local que está llegando a su fin.

RECUADRO 5 PROPÓSITOS DE UN PACTO

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio y contribuir a la reducción de las desigualdades sociales en diferentes ámbitos (empleo, salud, educación, participación política, etc.)
- Fomentar la puesta en marcha de iniciativas que respondan a las necesidades y oportunidades locales en los diferentes ámbitos del territorio,
- Desarrollar un espíritu de colaboración y la creación de redes para una mejor integración y coordinación de los recursos y de las acciones orientadas a resultados comunes,
- Favorecer el diálogo y el intercambio de buenas prácticas a nivel local, nacional y/o internacional.

Fuente: Elaboración propia en base a diferentes fuentes.

b) El éxito de los pactos territoriales en la experiencia italiana

Con el propósito de ser utilizado como sugerencia de buena práctica, se han adaptado de un texto de Roberto di Meglio, algunos tópicos necesarios de tener en cuenta en la iniciativa de comenzar a construir pactos territoriales.

CUADRO 4 EL ÉXITO DE LOS PACTOS TERRITORIALES EN LA EXPERIENCIA ITALIANA

Condiciones que han facilitado el éxito de los pactos territoriales	¿En qué ha consistido el éxito?	Sugerencias desde la experiencia italiana
<p>La dimensión del territorio (cuanto más pequeño es el territorio más fácil resulta que el pacto tenga éxito),</p> <p>La existencia de una unidad territorial reconocida como tal por su población,</p> <p>La realización previa de un diagnóstico territorial que valore principalmente las potencialidades del territorio y sus recursos,</p> <p>La realización de un proyecto con prioridades razonables y objetivos precisos definido entre actores públicos y privados,</p> <p>La definición de una verdadera concertación entre actores con la definición compartida de los objetivos,</p> <p>La selección cuidadosa de las inversiones públicas en coherencia con el territorio.</p>	<p>Realización de nuevas inversiones privadas y nuevas infraestructuras y servicios públicos,</p> <p>Integración de inversiones en infraestructuras, que se favorecen entre sí,</p> <p>Previsión de posibles externalidades,</p> <p>Producción de un flujo de nuevas inversiones en una parte grande del territorio, lo que ha cambiado su situación económica, surgiendo efectos positivos,</p> <p>La expectativa del desarrollo basada en la confianza, lo que crea efectos positivos en la capacidad de administrar el desarrollo, y permite elaborar nuevos proyectos</p>	<p>La necesidad de que exista una política nacional para el desarrollo local de cooperación entre diferentes niveles de gobierno nacional y local,</p> <p>La necesidad de una normativa general nacional para las políticas que se establezcan a lo largo del tiempo, sencilla pero burocratizada, y que promueva una financiación pública nacional para las políticas locales,</p> <p>El análisis y la concertación territoriales son absolutamente necesarios y requieren tiempo y dinero para formular el proyecto,</p> <p>La normativa no debe financiar todos los proyectos presentados, es preciso seleccionar sólo los pactos de calidad, que estén bien planificados, concertados y que prevean inversiones privadas y públicas coherentes entre sí,</p> <p>Necesidad de un gobierno central que apoye el desarrollo de los territorios,</p> <p>Asistencia técnica nacional con el fin de mejorar los proyectos que no han sido financiados, para volver a proponerlos,</p> <p>Las instituciones nacionales deberían supervisar que se cumplan los pactos y evaluar su impacto durante y después de su realización,</p> <p>Las instituciones nacionales deben proporcionar ocasiones de encuentro y de intercambio de vivencias entre los pactos.</p>

Fuente: Adaptada de Roberto di Meglio". Los pactos territoriales en la experiencia italiana" en *Promoción de las economías locales y regionales*. OIT, Lima, 2006.

3. El liderazgo de los actores

Los pactos territoriales se construyen gracias a la articulación de actores del ámbito público y privado, sin embargo, resulta difícil hacer una sistematización general del grado y perfil de los participantes en cada uno de ellos, lo que va a depender del contexto local, del objetivo general con el que se crea y/o se busca y al interés e implicación de los actores.

- Los pactos de carácter integral deberían contar, con la participación de todos los actores del territorio interesados en el desarrollo local. Por el contrario, la práctica demuestra que no siempre participan todos y que algunos pueden retirarse del proceso si no encuentran interés en las propuestas o no consiguen llegar a un acuerdo.
- Los pactos de carácter sectorial cuentan normalmente con la participación de los actores relacionados con el sector específico en el que se focalizan. Por ejemplo, los pactos de orden socio económico se construyen principalmente con la participación de gobierno local, la administración, los sindicatos y/o los gremios empresariales.

CUADRO 5 EJEMPLOS DE ACTORES PARA LOS PACTOS SOCIALES TERRITORIALES DE CARÁCTER INTEGRAL

Ámbito público	Ámbito privado
Gobierno local	Empresas locales
Administración pública local (salud, educación, ordenamiento territorial,...)	Sindicatos
Delegaciones nacionales y regionales (agricultura, medio ambiente, industria,...)	Cámaras de comercio
Centros de atención al ciudadano y principalmente a la mujer	Centros de investigación privados,
Universidades y o centros de investigación públicos,	ONGD
Otros.	Asociaciones (empresariales, sociales, de mujeres, de barrio,...)
	Iglesia
	Otros

Fuente: Elaboración propia.

Las diferentes experiencias desarrolladas permiten extraer ciertas características generales relacionadas con los actores de los pactos sociales territoriales, que se resumen en los siguientes aspectos:

- Todos los actores deben ser considerados por igual, lo que se traduce en visibilidad para los más débiles (por ejemplo asociaciones y microempresas gestionadas por mujeres,...).
- La conformación del pacto no debe hacerse sobre una estructura jerárquica, sino organizada entre los actores participantes.
- Los participantes deben ser personas y o instituciones con personalidad jurídica que puedan tomar compromisos para colaborar con los pactos, intercambiando experiencias técnicas. Sin embargo, surge la reflexión sobre la participación de la ciudadanía y de otros actores que por su carácter no pueden proceder a la firma del pacto, aunque pueden ser invitados con carácter consultivo a participar en el proceso. Esto puede presentar riesgos de dispersión, pero al mismo tiempo su aporte podría visibilizar los intereses y las necesidades de los grupos más desfavorecidos¹⁷.
- Se caracterizan por promover la participación de actores de la sociedad civil, por el rol que ocupan en tanto que movilizados de actores sociales en un territorio y por la experiencia desarrollada en el ámbito social, de la igualdad y de la equidad (en políticas educativas, de salud, de promoción de la autonomía física, económica y en los puestos de decisión de las mujeres,...).

¹⁷ La hora de la igualdad. Op.cit.

Por otro lado, desde estas mismas experiencias, se manifiesta la necesidad de contar con un actor que lidere el proceso, en tanto que facilitador de los encuentros y de la articulación con el resto de los actores del territorio y que debe ser reconocido como tal.

En este punto surge la necesidad de identificar actores estructurantes y difusores que contribuyan a la conformación del pacto.

Sin embargo, existen diferentes tendencias sobre quien debería liderar el proceso. Desde la experiencia italiana, la promoción de un pacto territorial podría ser impulsada por cualquiera de los actores locales del ámbito público o privado, aunque se debería contar con el apoyo del gobierno local¹⁸. Para otros¹⁹, el proceso debería ser liderado únicamente por el gobierno local y además debería ser suprapartidario, es decir, debería contar con el apoyo de todas las fuerzas políticas más allá de los intereses particulares de cada una de ellas y de los plazos estipulados para la gestión política del gobierno local.

4. El pacto social territorial como promotor de un desarrollo de abajo a arriba

La realización de pactos sociales territoriales responde a un paradigma de desarrollo construido de abajo hacia arriba mediante un mecanismo de diálogo y consenso entre los diferentes actores territoriales²⁰, para la realización de propuestas estratégicas y la movilización de recursos propios, y que debe estar articulado con las políticas y estrategias a nivel nacional.

Si bien los territorios deben ser los protagonistas del proceso, en algunas ocasiones estas iniciativas han contado con el apoyo de un facilitador externo proveniente del nivel central y/o de la cooperación internacional.

El objetivo de este facilitador es acompañar técnicamente el proceso, normalmente a través de la experiencia desarrollada en otros contextos y/o a través de recursos materiales y financieros. Este acompañamiento se traduce en el asesoramiento sobre las fases que deben emprenderse, en la promoción del diálogo, en el proceso de concertación, y en el refuerzo de la capacitación y la formación de los diferentes actores²¹.

En este contexto, el Estado puede ejercer la figura de facilitador e impulsor del proceso por medio de un apoyo de carácter técnico y/o financiero, y que en algunos casos ha sido la razón de que algunos pactos hayan sido exitosos²². Para promover el desarrollo local y regular los territorios, el Estado debería crear mecanismos financieros concretos, entre los que son propuestos por la CEPAL²³ los Fondos de Cohesión Social.

Además, el Estado debe proveer estas acciones de un marco normativo e institucional que no sólo reconozca sino que también promueva e impulse la realización de pactos sociales a nivel local.

¹⁸ Rodrigo Carmona. Los pactos territoriales. Op.cit.

¹⁹ Francisco Albuquerque. "Desarrollo económico local". Op.cit.

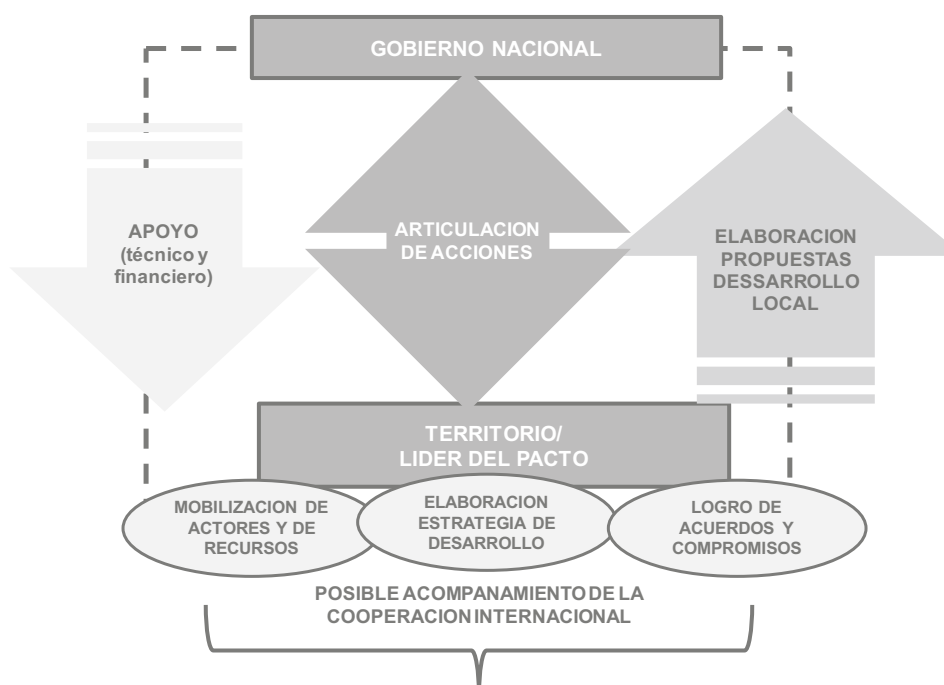
²⁰ Rodrigo Carmona. Los pactos territoriales en Italia. Op.cit.

²¹ Desarrollo territorial participativo y negociado, Op.cit.

²² Véase por ejemplo los pactos en Brasil apoyados por el Sebrae, como el Pacto do Novo Cariri.

²³ La hora de la Igualdad. Op.cit.

DIAGRAMA 14
PACTO SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL

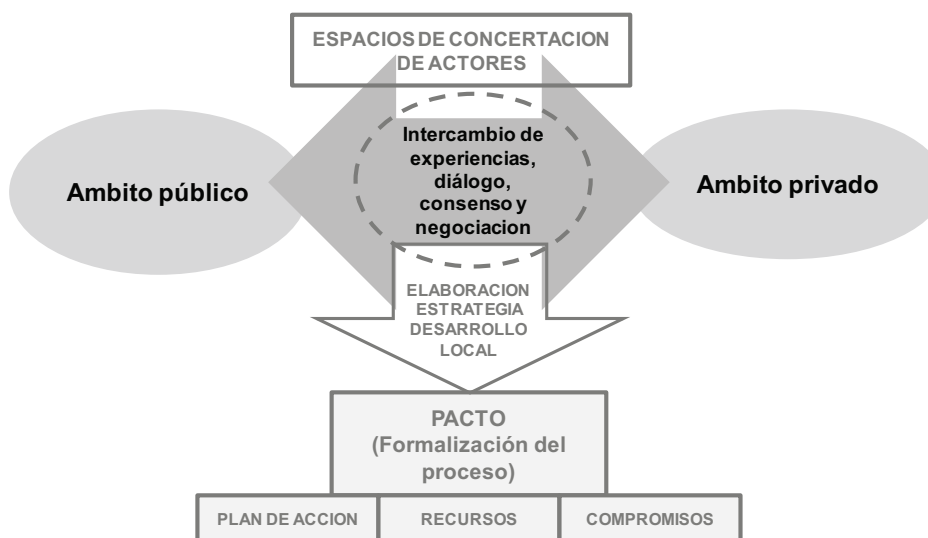


Fuente: Elaboración propia.

5. Claves para la construcción de pactos sociales territoriales

Las diferentes experiencias desarrolladas tanto en Europa como en la Región de América Latina demuestran que emprender un proceso de elaboración de pactos sociales territoriales no es fácil, y que además no existe un modelo único que garantice su realización, ya que su éxito y/o fracaso va a depender del contexto local y del interés que demuestren los actores territoriales en el proceso.

DIAGRAMA 15
PROCESO DE ELABORACIÓN DE PACTOS SOCIALES TERRITORIALES



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, estas experiencias permiten establecer ciertos criterios generales, que se apoyan en la creación de espacios de diálogo y concertación entre actores del ámbito público y privado. Estos espacios reciben diferentes denominaciones, entre las más comunes se encuentran las mesas de concertación²⁴ y los grupos de trabajo²⁵ y representan una nueva manera de gobernar a nivel local a través de foros abiertos de comunicación e intercambio²⁶ de experiencias entre los distintos actores del territorio.

Estos espacios tienen como objetivo que los participantes se pongan de acuerdo sobre las prioridades de desarrollo y la adopción de compromisos para que las mismas puedan concretizarse.

Estas prioridades están vinculadas a la elaboración de una estrategia de desarrollo local integral²⁷ o sectorial²⁸. La definición de la misma necesita una planificación estratégica, que incluya la realización de un diagnóstico y la elaboración de un plan de acción con los aportes técnicos y financieros necesarios para su ejecución.

Cada decisión tomada al interior de estos espacios debe ser realizada desde el consenso, es decir que todos los actores deben estar de acuerdo sobre la prioridad de las decisiones, ya que ésta es la única manera que garantiza que el proceso siga adelante de manera sólida.

El consenso se basa en la negociación. Esta negociación se realiza normalmente en dos niveles articulados, el primero de ellos entre los actores territoriales, y el otro entre los niveles local, regional y nacional. La negociación debe ser realizada respetando los instrumentos y reglas establecidos por los propios actores. Por medio de la negociación, los actores deben indicar además sus compromisos con cada uno de los acuerdos alcanzados.

El proceso se formaliza por medio del pacto y la firma de un documento que debe incluir al menos los puntos siguientes:

- La definición del pacto social territorial y de sus objetivos,
- La estrategia y el plan de acción (con los recursos necesarios y los compromisos de cada una de las partes)
- La estructura encargada de la gestión del pacto y el personal puesto a disposición
- Los actores que favorecen a la implementación del pacto y sus responsabilidades generales. (mapas de actores)
- Los compromisos adoptados.

La implementación del pacto necesita una estructura de gestión y seguimiento, encargada de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos, y de evaluar los resultados alcanzados. Estas estructuras pueden incluir la creación de organismos consultivos y otros con funciones técnicas, como los comités ejecutivos, el equipo de coordinación y/o el equipo técnico financiero²⁹.

Es importante tener en cuenta que lo importante del proceso no es la firma del pacto, sino la creación de redes y la articulación de acciones entre actores locales y el impacto que esto provoca en el desarrollo local.

²⁴ Véase por ejemplo la GIZ y/o la FAO.

²⁵ Véase la iniciativa ART Internacional del PNUD.

²⁶ Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público-privada. GTZ, San Salvador, 2007

²⁷ Véase por ejemplo la experiencia de la iniciativa ART del PNUD.

²⁸ Véase por ejemplo los pactos territoriales para el empleo de la experiencia española.

²⁹ Rodrigo Carmona. "Los pactos territoriales en Italia. Un análisis de la experiencia reciente y sus implicancias en términos de *gouvernance*".

CUADRO 6
VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PACTOS SOCIALES TERRITORIALES

Ventajas	Limitaciones
Contribuyen a reducir el aislamiento de los gobiernos en el marco de las acciones relacionadas con el desarrollo del territorio	Son el resultado de un proceso largo Pueden ser usados como canal político para utilizar los recursos públicos
Incentiva las redes locales, regionales y nacionales, fortaleciendo así los resultados en el territorio	Es difícil llegar al consenso y a la negociación con actores que en ocasiones tienen objetivos enfrentados
Ofrecen posibilidades de adaptación al contexto y de dar respuestas consensuadas a las necesidades locales	Compromiso irregular de los actores, no todos continúan a lo largo del proceso
Ofrecen visibilidad y participación a los actores territoriales más débiles (por ejemplo las pequeñas empresas, asociaciones de barrio, grupos de mujeres)	Implicación desigual de los actores y poca visibilidad para la sociedad civil
Garantizan mejores resultados al unir diferentes esfuerzos y recursos.	Pueden ser controlados por actores con gran poder en el territorio (empresas, administraciones,...) El coste del consenso puede ser mayor que los beneficios del pacto.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 7
METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE LOS PACTOS TERRITORIALES PARA EL EMPLEO EN LA EXPERIENCIA EUROPEA

Descripción	Metodología de trabajo, creada con el fin de aunar los esfuerzos de los agentes públicos y privados, a favor del crecimiento y la calidad del empleo en un territorio
Elementos metodológicos	Propuestas ascendentes desde el territorio y concertación de las mismas con las estrategias regionales y nacionales, Aplicación a nivel local de las directrices nacionales y confluencia con las iniciativas a nivel local, Intervención directa y coordinada de los agentes públicos y privados en: la formulación, financiamiento y ejecución de las acciones, reparto de responsabilidades,... Condiciones de los agentes que ejecutan las acciones: deben ser próximos al nivel de intervención, deben tener mayor conocimiento de la problemática sobre el terreno y ofrecer garantías suficientes de solvencia ante el trabajo con fondos públicos, Coherencia y complementariedad a distintos niveles: articulación de acciones de forma integral e integrada, análisis y fomento de las sinergias entre políticas y proyectos, complementariedad entre fondos de financiación, Trabajo en redes entre las personas e instituciones, a través de seminarios, talleres, grupos de trabajo,...y esto desde varios enfoques: Vertical, entre administraciones/Horizontal, entre municipios/Multiagente/Multidisciplinar/Multinivel. Política de comunicación interna y externa, Análisis de las lecciones aprendidas, Contraste y debate de las experiencias Valorización de los recursos endógenos del territorio, Innovación en las actuaciones, Potencializarían de economías de escala.
Fases	Diagnóstico de situación consensuado y periódicamente actualizado, Elaboración del diagnóstico en colaboración de un grupo o consejo asesor, de funcionamiento ágil y operativo, integrado... Planificación de las actuaciones, Definición de los objetivos Elaboración de un plan de acción detallado. Diseño, negociación, ejecución y evaluación de un proyecto piloto inicial, fácilmente exitoso, de no difícil consenso, Inventario y puesta en común de los recursos y de las actividades de cada miembro, Trabajo como lobby territorial Seguimiento, control y evaluación continuos con definición de indicadores.
Orientaciones	Los Pactos Territoriales por el Empleo deben estar compuestos por un conjunto equilibrado y representativo de los interlocutores de los diferentes sectores, que puede variar en cada territorio, Es necesario un liderazgo claro y aceptado por todos, preferentemente de la administración pública, Formalización del acuerdo en diferentes formas: firma de un documento de voluntades políticas, creación de una estructura jurídica... Coordinación con las entidades regionales y nacionales

Fuente: Olga González Relats. "La experiencia europea de los pactos territoriales y el desarrollo económico local". En *Promoción de las economías locales y regionales*. OIT, Lima, 2006.

6. Ejemplos de procesos de pactos sociales territoriales en la Región de América Latina

Con el propósito de compartir Estudios de caso que suponen buena práctica en el tema abordado, incluimos en este trabajo dos casos de experiencias exitosas de firmas de pactos sociales territoriales en América Latina.

Para la identificación de casos exitosos de pactos sociales territoriales en la Región, se establecieron los siguientes criterios en base a la información presentada en la parte inicial de este documento:

- Que el pacto tuviera dimensión territorial,
- Que contara con la implicación del gobierno local,
- Que tuviera como origen un proceso de articulación de actores del ámbito público-privado y fuera apoyado por metodologías e instrumentos participativos,
- Que haya sido formalizado a través de la firma de un documento que manifieste el compromiso de cada uno de los actores,
- Que fuera constituido bajo el objetivo general de mejorar el desarrollo socio económico de los habitantes del territorio, bien a través de una estrategia de desarrollo local integral o sectorial,
- Que tuviera establecido por consenso y anexado un plan de acción con la definición de objetivos, actividades y recursos necesarios para su implementación (técnicos, humanos y financieros),
- Que estuviera vigente en la actualidad, o que estuviera gestándose en este momento.
- Que los ejemplos recogieran experiencias en contextos diferentes tanto desde el punto de vista del liderazgo, del origen del proceso, del contexto local (ámbito rural y urbano), y de los sectores de intervención, (integral y sectorial).

Sin embargo, la identificación de estos casos exitosos no ha sido tarea fácil, principalmente debido a la falta de información. Muchos de ellos son demasiado recientes o están gestándose aún, por lo que no tienen el proceso sistematizado o no han estado disponibles para ofrecer la información. Este es el caso de los pactos territoriales por la salud en el departamento de Trujillo en Perú, los pactos territoriales por el empleo en el Salvador y los pactos locales en Honduras.

En otros casos, si bien disponían de la información necesaria, no coincidían con el enfoque presentado en este documento y/o no cumplían con los criterios establecidos. Este es el caso, por ejemplo, del pacto do Novo Cariri en Brasil, que si bien representa un ejemplo importante de articulación de actores públicos y privados en el ámbito rural, no considera la formalización del mismo como requisito de durabilidad y los pactos territoriales de los proyectos del observatorio PYME en Argentina, que tienen una visión puramente económica y empresarial.

Finalmente fueron elegidos dos casos que cumplían con los criterios establecidos y que presentaban información suficiente y disponibilidad comunicacional para ser estudiados, el pacto territorial para la promoción del desarrollo integral en el departamento de Rivera en Uruguay y el pacto territorial para el empleo en el eje cafetero, Manizales, Pereira y Armenia, en Colombia.

Ambos casos representan la particularidad de estar desarrollados con el apoyo de actores de la cooperación internacional.

a) **El pacto territorial para la promoción del desarrollo integral en el departamento de Rivera, Uruguay**

i) *Contexto*

El pacto territorial del departamento de Rivera en Uruguay, representa la formalización de un proceso de promoción del desarrollo local por medio de la concertación de actores del ámbito público y

privado que se inició en el año 2006 promovido por el gobierno local y con el apoyo de la iniciativa ART Uruguay del PNUD³⁰.

Este proceso se caracterizó por iniciarse en un territorio que no contaba con antecedentes de articulación a nivel local y que además carecía de una visión consensuada sobre el desarrollo local.

RECUADRO 6 EL DEPARTAMENTO DE RIVERA EN URUGUAY

Además “Es un departamento con cierta diversificación productiva, con una elevada actividad primaria, algunas industrias de tamaño significativo ligadas a la fase primaria (forestación, madera, minería) y una red de servicios importantes, destacándose el comercio fronterizo, los servicios básicos a la población y al propio sector primario del departamento”.

El departamento se encuentra al norte de Uruguay, justo en la frontera con Brasil. Su capital es Rivera, que conforma un conglomerado urbano con la ciudad brasilera Sant’Ana do Livramento.

El departamento se asienta en un territorio arenoso al ser recarga del acuífero de Guaraní, lo que hace que la zona sea vulnerable. Tiene elevada población en medio urbano y una alta expulsión de mano de obra del medio rural, lo que ha favorecido la creación de zonas periféricas. Tiene una de las tasas de IDH más bajas del país, debido principalmente a la salud (alta mortalidad bruta infantil y baja esperanza de vida) y la educación (bajo nivel educativo y mano de obra no calificada) y además 4 de cada 10 habitantes están en situación de pobreza.

Fuente: Pedro Berrechea y otros. Diagnóstico Económico Local de Rivera, Programa PNUD ART- Uruguay, 2008.

ii) Proceso, actores y resultados

Como primer resultado, en marzo de 2007 se creó el Grupo de Trabajo Departamental de Rivera (GTD), concebido como espacio público no estatal para la intervención social por medio de la concertación de más de 30 organizaciones públicas y privadas. La constitución del GTD se hizo gracias al apoyo de la Intendencia Departamental de Rivera, la Unidad de Desarrollo Municipal, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el PDL ART Uruguay y sus socios de la cooperación internacional descentralizada.

En este sentido, el GTD surge con el fin de revertir la ineficiencia/ineficacia de las soluciones propuestas por visiones sectoriales desarticuladas, y de proponer acciones colectivas por medio de procesos de planificación estratégica participativa.

Uno de los primeros y más importantes logros conseguidos a través del Grupo de Trabajo, fue la creación de la Agencia de Desarrollo de Rivera en 2008 (ADR). Esta agencia es considerada una institución sin fines de lucro, con autonomía jurídico administrativa y de integración público-privada, para dar impulso al desarrollo integral del departamento y de la región por medio de la ejecución de proyectos e iniciativas de desarrollo, y de la promoción de una nueva institucionalidad.

El GTD y la ADR constituyen la cara formal y no formal del mismo espacio de articulación de actores, en los que los mismos se expresan representando los intereses de cada uno de ellos, pero con el fin de contribuir a un fin común relacionado con el desarrollo económico y social de la comunidad y del territorio.

³⁰ La iniciativa ART Internacional, tiene como objetivo canalizar y armonizar las acciones de los diferentes actores público y privados que trabajan en los territorios (locales, nacionales y de la cooperación internacional). Es una iniciativa que trabaja en diferentes países como Bolivia, Colombia, Ecuador, Marruecos, Sri Lanka, entre otros, a través de una Metodología articulada en tres niveles:

1. Local, a través del fortalecimiento de las capacidades locales por medio de la creación de unas estructuras de concertación de actores, los Grupos de Trabajo Regionales y Locales, que organizan el ciclo de Programación Territorial, mecanismo para formular estrategias y presentar un documento con lineamientos estratégicos para el desarrollo del territorio con la articulación de los diferentes actores.
2. Nacional, con el fin de coordinar acciones con el nivel local, para ello existe una estructura, el Comité Nacional de Coordinación (compuesto por Ministerios, Agencias de Cooperación, Agencias de Naciones Unidas,...)
3. Internacional, a través de la promoción de la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur.

RECUADRO 7

RESULTADOS GENERADOS POR CONSENSO EN EL GTD Y LA ADR HACIA EL PACTO TERRITORIAL

- Generación de la reflexión de los actores en temas y asuntos hasta ahora valorados desde la mirada sectorial, incrementando el conocimiento pertinente del territorio.
- Identificación del tipo de (inter)relaciones existentes entre las diversas instituciones y organizaciones locales que integran el GTD, con y entre otras instituciones nacionales o internacionales.
- Ampliación del registro para la convocatoria de los actores del territorio.
- Identificación de los principales frenos y potencialidades al desarrollo departamental, a través del análisis (FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en función de valorar su impacto sobre el desarrollo.
- La creación de un marco sistematizado para la priorización de las líneas estratégicas, documentos de referencia obligatoria al que se remiten las diferentes visiones e intereses.
- El acuerdo sobre un lenguaje común que facilita la comprensión y la toma de decisiones.

Fuente: Programa ART Uruguay.

Ambos espacios, GTD y ADR, han sido reforzados por medio de talleres, capacitaciones, asistencias e intercambios técnicos en el marco del ciclo de programación local, un mecanismo metodológico que tiene como objetivo final la definición participativa de los lineamientos estratégicos del territorio por consenso entre los diferentes actores participantes, y reafirmados y ratificados a través de la firma del pacto territorial.

El pacto fue firmado en julio de 2009 por 31 actores, del ámbito público y privado, y cuenta con el apoyo institucional del Intendente Departamental de Rivera, la Oficina de Planeamiento y presupuesto del Gobierno de Uruguay y el Programa PDL ART Uruguay.

El pacto territorial es considerado como un instrumento novedoso de planificación local participativa que pretende afirmar y validar el compromiso alcanzado por los distintos actores miembros del GTD para impulsar el desarrollo integral del departamento.

Los lineamientos estratégicos definidos por consenso determinan las líneas de trabajo de la Agencia de Desarrollo, y favorecen la estimulación de la participación y la cooperación público-privada en cuestiones técnicas así como en la toma de las decisiones.

RECUADRO 8

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PACTO TERRITORIAL DE RIVERA

- Fomentar la imagen y la competitividad territorial a través de la integración en las cadenas de valor priorizadas (madera, turismo y comercio).
- Promover y mejorar el capital humano fomentando la formación integral y la capacitación.
- Promover la formalización de empresas, creación y promoción de MyPimes, asociacionismo (cooperativas, Asc. De productores, etc.).
- Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión del Grupo de Trabajo (órgano constituido por los grupos de trabajo departamentales, locales y sectoriales) como espacio de articulación y participación, motor desarrollo departamental, clave para la construcción de una visión estratégica consensuada y el buen funcionamiento de la ADR.

Fuente: Programa ART Uruguay.

iii) Estructura de implementación y seguimiento

La Agencia de Desarrollo de Rivera, es la institución encargada de la ejecución y seguimiento del pacto.

En este sentido, tiene como objetivo garantizar la realización de las actividades reflejadas en el plan de acción y el cumplimiento de los compromisos adoptados en el pacto.

Desde el punto de vista operativo, la ADR se compone de una asamblea de socios, una junta directiva y un equipo técnico.

La asamblea de socios tiene como objetivo principal definir la estrategia de la ADR a mediano plazo, así como aprobar el plan anual de acción.

La junta directiva está formada por 7 socios electos y se encarga, entre otras cuestiones, de elaborar el plan anual de acción, el presupuesto anual y de definir los criterios de priorización, evaluación y aprobación de proyectos.

DIAGRAMA 16
AGENCIA DE DESARROLLO DE RIVERA, URUGUAY



Fuente: ART Uruguay.

El equipo técnico es el encargado de la ejecución de las iniciativas en dos áreas básicas: 1) servicios empresariales y 2) proyectos y servicios estratégicos.

CUADRO 8
CONDICIONES DEL ÉXITO Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PACTO TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE RIVERA

Condiciones de éxito	Dificultades encontradas
La apropiación de la metodología por los actores territoriales El liderazgo del gobierno de la intendencia en el proceso El objetivo compartido por todos los actores de mejorar la calidad de vida de la población, Los instrumentos de planificación y concertación de la Metodología ART	El consenso entre actores con objetivos opuestos (por ejemplo una ONG ambiental con una empresa forestal)

Fuente: ART Uruguay.

b) El pacto territorial para el empleo en el eje cafetero, Manizales, Pereira y Armenia, Colombia

i) Contexto

El pacto territorial para el empleo en el eje cafetero se enmarca en el proyecto “Fortalecimiento institucional y empleo. Manual de uso para el diseño y gestión participativa de políticas de empleo a

nivel local” llevado a cabo por la Federación Colombiana de Municipios en colaboración con la Comunidad de Madrid y la Fundación CIREM³¹.

El proyecto surgió con el objetivo de mejorar el nivel de vida de la población de los municipios de Armenia, Pereira y Manizales del eje cafetero en Colombia, por medio de la dinamización de la economía de la región y del fomento de puestos de trabajo sostenibles a través de la concertación de actores del ámbito público y privado relacionados con el sector del empleo.

RECUADRO 9 EL EJE CAFETERO EN COLOMBIA

Situado en la zona centro oriental de Colombia, entre la cordillera de los Andes y la Occidental, el llamado “eje cafetero” está compuesto por tres departamentos: Quindío, Risaralda y Caldas, cuyas capitales son respectivamente las ciudades de Armenia, Pereira y Manizales.

El “eje cafetero” conforma el principal centro productor y exportador de café colombiano, sin embargo la zona vive un fuerte empobrecimiento agravado por el impacto del conflicto armado, que ha provocado la inmigración masiva.

Esto ha hecho crecer la tasa de informalidad, que junto a la falta de competencias se han convertido en los dos grandes problemas en tema de empleo.

Esta situación ha provocado además emigración de la población hacia el exterior.

Fuente: Germán Toro Zuluaga. “Eje cafetero colombiano: compleja historia de caficultura, violencia y desplazamiento”. Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Las Vegas, 2004.

ii) *Proceso, actores y resultados*

La elaboración del pacto territorial del eje cafetero en Colombia se inició a principios del año 2010 en las municipalidades señaladas, liderado por la alcaldía de cada una de ellas y por medio de un proceso participativo que contó con la asistencia técnica de CIREM.

El proceso se basó en el apoyo a las instituciones locales y a otros agentes de la sociedad civil para la concertación de agendas sectoriales relacionadas con el empleo, entre actores que tradicionalmente habían trabajado de manera independiente.

La metodología utilizada ha sido la misma en cada municipio, aunque las fases de implementación se han desarrollado en tiempos diferentes según el contexto local y el grado de implicación de los actores.

DIAGRAMA 17 FASES METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PACTO TERRITORIAL PARA EL EMPLEO EN EL EJE CAFETERO



Fuente: CIREM.

La primera de las fases consistió en la construcción de un mapa de actores del territorio relacionados con el ámbito del empleo (empresarios, cámaras de comercio, sindicatos, sociedad civil, Universidad, asociaciones de padres y madres de colegios, asociaciones de barrio...). Este mapa tenía como objetivo la identificación de actores clave, así como de su rol en el territorio y el análisis de las relaciones de jerarquía entre ellos.

³¹ CIREM, Centro de iniciativas e investigaciones europeas en el Mediterráneo, es una fundación privada, sin ánimo de lucro, especializada en la investigación aplicada y el asesoramiento en el ámbito social. Para más información ver su página web: www.cirem.org.

Con el fin de proceder a la elaboración de una estrategia colectiva en tema de empleo, se creó una mesa de trabajo a la que fueron convocados todos los actores del territorio relacionados con el sector y principalmente los responsables de cada una de las instituciones con el fin de que pudieran tomar posiciones y adquirir compromisos.

La mesa de trabajo tenía como objetivo abrir un proceso continuo de diálogo entre los actores del ámbito público y privado, para que construyeran de manera consensuada cada uno de los acuerdos necesarios para la implementación del pacto.

En este sentido, se procedió a la realización del diagnóstico del territorio en temas de empleo a través de la técnica del análisis DAFO (Dificultades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), por medio de la cual, se recogieron los problemas y las oportunidades del territorio.

Para proceder a la recogida de la información se consultó aquella información disponible en el territorio, así como la relacionada con las intervenciones territoriales gestionadas desde el nivel nacional. Los resultados del análisis DAFO fueron construidos sobre un consenso, es decir, que solamente las líneas que fueron acordadas por consenso se insertaron en el diagnóstico.

Posteriormente se pasó a la definición de los objetivos y del plan de acción, siempre por medio del consenso. Como resultado, se definieron unas líneas estratégicas, que se tradujeron en algunos casos en programas y proyectos, y en otros, únicamente en proyectos. Estas líneas estratégicas están enmarcadas de manera general con los puntos siguientes:

- Investigación y conocimiento de las condiciones de productividad y empleabilidad local y regional,
- Formación para el emprendimiento,
- Fomento de la asociatividad,
- Apoyo al emprendimiento,
- Armonización con planes existentes y con proyectos formulados y en ejecución.

Finalmente se determinaron las responsabilidades y los compromisos de cada uno de los actores y se concluyó con la firma del pacto.

CUADRO 9 LÍNEAS DE TRABAJO Y EJES DE ACTUACIÓN DEL PACTO TERRITORIAL POR EL EMPLEO DE PEREIRA

Líneas de trabajo	Ejes de actuación
Formación y empleo	Aprovechamiento de los sistemas de información y análisis del mercado laboral. Fomentar la formación profesional en las competencias laborales que requiere el mercado laboral de la ciudad. Promover la creación de empleo, la estabilidad laboral en comunidades con mayor dificultad de inserción.
Actividad económica y empresarial	Potenciar los sectores productivos de Pereira. Propender por la generación de nuevas empresas mediante el apoyo a los emprendedores y consolidación de las ya existentes. Fomentar y atraer inversiones productivas. Promover iniciativas innovadoras en sectores productivos emergentes y de desarrollo sostenible. Creación de nuevos empleos a través de la identificación de las necesidades locales. Avanzar hacia una sociedad y economía del conocimiento. Promover la Investigación, la Innovación, la Ciencia y la Tecnología Facilitar un desarrollo socioeconómico sostenible en Pereira. Planificación de Microcréditos. Sector público comprometido con un programa de generación de empleo.
Trabajo informal	Implementar sistemas de información y análisis del mercado de trabajo informal. Promover las oportunidades de formación y capacitación adecuándolas a las necesidades actuales del mercado.

Fuente: Pacto territorial de Pereira, 2011.

iii) Estructura de implementación y seguimiento

Con la firma del pacto, la mesa de trabajo, liderada por el ayuntamiento, se convirtió en cada municipio en el órgano permanente y encargado del seguimiento y del cumplimiento de los acuerdos firmados.

Cada mesa está constituida por un Comité Directivo y un orientador estratégico. El Comité Directivo está conformado por los miembros de la mesa y es el encargado de establecer las directrices para el desarrollo de las líneas estratégicas, programas y proyectos, así como de determinar sus alcances definiendo los criterios de priorización, y de establecer acciones de mejoramiento.

El orientador estratégico es el encargado de asegurar el cumplimiento de las metas de las líneas estratégicas en el mediano y corto plazo, guiando el marco general de los proyectos, de acuerdo a las directrices del comité ejecutivo, y de definir sinergias y complementariedades con otros orientadores estratégicos.

**CUADRO 10
CONDICIONES DEL ÉXITO Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PACTO TERRITORIAL
POR EL EMPLEO EN EL EJE CAFETERO**

Condiciones de éxito	Dificultades encontradas
El liderazgo de la alcaldía en el proceso	Lentitud del proceso Falta de representatividad en algunos de las instituciones presentes Desaparición de algunos actores a la hora de firmar el documento

Fuente: CIREM.

7. Recomendaciones metodológicas para la elaboración de pactos sociales territoriales

Descriptas las dos experiencias exitosas seleccionadas en este trabajo, nuestro objetivo es sugerir algunas acciones metodológicas para la elaboración de pactos sociales territoriales.

a) Objetivos y contenido de la propuesta metodológica

**DIAGRAMA 18
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PACTOS SOCIALES TERRITORIALES**



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la propuesta se centra en cómo crear y constituir espacios de concertación de actores públicos y privados para la promoción del desarrollo del territorio, considerando que los mismos son la clave del proceso.

Las recomendaciones se realizan partiendo del supuesto de que el territorio en el que se desarrolla no cuenta con experiencia previa en articulación de actores, sin embargo también pueden ser adaptadas para procesos que ya están en marcha.

Se debe tener en cuenta que la clave del éxito dependerá del contexto local y del interés y compromiso real de los actores, ya que pueden existir territorios en los que el proceso sea más difícil de desarrollar, principalmente en aquellos en los que los intereses individuales prevalecen frente a los intereses colectivos, o en contextos en donde los intereses particulares de los actores pueden ser fuertemente contradictorios.

b) Condiciones necesarias para la realización de un pacto social territorial

i) Existencia de un contexto institucional local favorable

La realización de pactos sociales territoriales propone una nueva visión de la planificación y la gestión de los asuntos locales en contextos democráticos y tomando en cuenta la perspectiva teórica conocida como desarrollo endógeno.

Por ello es necesario que exista un marco normativo e institucional a nivel local y nacional que reconozca, apoye y promueva de manera general las articulaciones entre actores públicos y privados.

Además debe existir el contexto y la voluntad política para la coordinación de acciones con los mecanismos de promoción de igualdad de oportunidades a través de instrumentos territoriales de tipo legal (ordenanzas, reglamentos municipales,...), institucional (centros, oficinas, subsecretarías,...) y administrativo (políticas, proyectos,...).

ii) Liderazgo del proceso y compromiso del gobierno local

Si bien en este documento se han presentado argumentos que defienden que cualquier actor del territorio podría liderar un proceso de elaboración de pactos sociales territoriales, desde esta propuesta se propone que sea el gobierno local quien tome el liderazgo del mismo, en tanto que agente promotor del desarrollo local y garante del bien común. Esta recomendación se basa en los casos exitosos de la región presentados como buenas prácticas.

Por tanto, el Alcalde o la Alcaldesa, Intendente o Prefecto deberían ser considerados como los impulsores y los facilitadores del proceso, lo que debe entenderse como un instrumento formal e institucional, no jerárquico, que en ningún caso debe ser utilizado como instrumento de gestión política, lo que haría que el proceso fracasara.

RECUADRO 10 RESPONSABILIDADES DEL GOBIERNO LOCAL EN TANTO QUE LIDER DEL PROCESO

- Facilitar la información y la sensibilización sobre la importancia del proceso a los diferentes actores del territorio del ámbito público y privado interesados en los procesos de desarrollo local,
- Favorecer la participación de actores del ámbito público y privado, asegurando la presencia de la sociedad civil y garantizar la libre expresión de todos los actores y principalmente de los más débiles (ONG de mujeres, microempresas,...)
- Favorecer la comunicación y el intercambio de información entre los diferentes actores territoriales participantes en el proceso así como con la población
- Garantizar la puesta en marcha de un proceso de desarrollo local inclusivo y garante de la igualdad de oportunidades,
- Facilitar la coordinación de acciones con el nivel nacional, así como con otros territorios con los que guarda relación,
- Proveer los espacios necesarios para llevar a cabo los encuentros (bien con espacios propios del gobierno local, o a través de la negociación con otros organismos de la administración pública o del sector privado),
- Promover la conformación de un equipo técnico que asesore y capacite sobre las etapas, procedimientos y mecanismos del proceso,
- Garantizar el apoyo institucional.

Fuente: Elaboración propia.

iii) Lanzamiento de una campaña de sensibilización y comunicación

Para poder implicar a los actores del territorio es imprescindible el lanzamiento de una campaña de información y de sensibilización sobre el proceso de articulación de actores, sus objetivos y el resultado de sus acciones conjuntas en términos de impacto en el desarrollo local y en la promoción de la justicia y la equidad social.

Esta campaña puede llevarse a cabo a través de diferentes instrumentos: panfletos, carteles y charlas informativas, entre los que se recomienda prestar especial atención a la organización de encuentros participativos, que abran un primer espacio de diálogo, que sirva para resolver las dudas e inquietudes sobre el proceso, y que permitan visualizar el grado de interés de los actores del territorio.

Esta campaña debe estar focalizada en presentar los potenciales resultados que se pueden lograr con la construcción de redes sociales como los pactos, destacando la importancia de los actores estructuradores y difusores de una red.

iv) Equipo de apoyo técnico

La elaboración de un proceso de estas características necesita un equipo técnico formado y con experiencia en la creación de espacios de concertación de actores públicos y privados y en la implementación de procesos de negociación y planificación participativa que promuevan la equidad y la justicia social.

La composición del equipo va a depender de las características y del contexto en el que se desarrolla el proceso (se debe favorecer la participación de hombres y de mujeres), y como mínimo debería estar compuesto por un coordinador o coordinadora y varias personas especialistas en planificación local.

El personal del equipo de trabajo puede ser local (proveniente del gobierno y/o de la administración local, de ONGD,...), externo (de niveles territoriales superiores regionales y/o nacionales, así como de la cooperación internacional) o mixto (una parte externa y una parte local).

El equipo de apoyo técnico tiene como objetivo acompañar y asesorar el proceso desde el punto de vista técnico por medio de la capacitación y el refuerzo de las capacidades de los actores locales participantes (formación de los espacios de concertación, reglas de negociación, elaboración de una estrategia de desarrollo local inclusiva, creación del pacto y de su estructura de funcionamiento y seguimiento,...).

A continuación se presenta un resumen de las principales fases de un proceso de construcción de pactos territoriales.

**CUADRO 11
RESPONSABILIDADES GENERALES DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO**

Fases	Responsabilidades
Planificación	<p>Identificar a los actores del territorio así como los intereses de cada uno de ellos en coordinación con el gobierno local,</p> <p>Estudiar las capacidades y las competencias locales para poner en marcha un proceso de estas características, evaluando las experiencias previas (si existiesen) y las condiciones de su éxito o fracaso,</p> <p>Definir puntos en común entre los diferentes actores que sirvieran como primer paso para la realización de acciones colectivas,</p> <p>Sensibilizar sobre el proceso a los diferentes actores del territorio y a la población.</p>

(continúa)

Cuadro 11 (conclusión)

Creación de espacios de diálogo y de concertación	<p>Apoyar la creación de una estructura interna, la distribución de responsabilidades y la creación de mecanismos de gestión (organización de reuniones, elaboración de documentos,...)</p> <p>Favorecer la creación de mecanismos de diálogo y de comunicación,</p> <p>Asegurar que todos los actores expresan sus objetivos e intereses, evitando que los actores poderosos tomen el control del proceso y facilitando la participación de los actores más débiles,</p> <p>Apoyar la elaboración de una estrategia de desarrollo local en sus diferentes fases (diagnóstico, objetivos, ...) que promueva y asegure la igualdad de oportunidades</p> <p>Realizar un plan de capacitación y refuerzo de las capacidades para cada una de las fases del proceso (en la constitución de los espacios, en la elaboración de la estrategia, en la creación de la estructura de seguimiento,...)</p>
Definición del pacto, y seguimiento	<p>Apoyo al establecimiento de un plan de acción conjunto entre los diferentes actores y a la definición de compromisos por parte de cada uno de ellos,</p> <p>Apoyo a la definición y elaboración del pacto,</p> <p>Apoyo y asesoría para la creación de una estructura de seguimiento que garantice el cumplimiento de los objetivos,</p> <p>Refuerzo de las capacidades del personal de la estructura de seguimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

8. La creación de espacios de diálogo y de concertación de actores del ámbito público y privado

a) Identificación de actores

El éxito de los espacios de diálogo y de concertación entre los actores públicos y privados se basa en el compromiso real de los mismos para favorecer de manera participativa y por consenso el desarrollo local, la igualdad y la equidad social.

Para garantizar la participación de los actores, se recomienda proceder a su identificación, (construcción de mapas de actores) teniendo en cuenta de no olvidar a los más invisibles, probables vínculos débiles (ONGD, asociaciones de mujeres, microempresas,...). Además, esta identificación se debe acompañar de un estudio que analice los ámbitos de actuación de cada uno de ellos, así como sus relaciones con los demás, con el fin de analizar las oportunidades que pudieran aportar, así como los posibles riesgos y tensiones que pudieran surgir.

Se consideran actores territoriales participantes en los espacios de concertación a las instituciones y organismos del ámbito público y privado interesados en el desarrollo del territorio tanto locales como externos (pero con presencia local) y con personalidad jurídica, capaces de tomar decisiones y de adoptar compromisos (de tipo técnico, económico, de recursos humanos y financieros) para poder llevar a cabo las acciones que se decidan como prioritarias de manera consensuada.

En este sentido es importante insistir en la importancia de que sean los responsables de las instituciones quienes participen en los espacios con el fin de que las decisiones y los compromisos sean efectivos.

Sin embargo, se deberá invitar a participar, aunque con carácter consultivo, a otro tipo de actores que por cuestiones determinadas no pudieran formar parte del pacto pero que disponen de la experiencia necesaria para hacer proposiciones a lo largo de todo el proceso (por ejemplo grupos sociales, de mujeres y/o individuos como los o las líderes comunales).

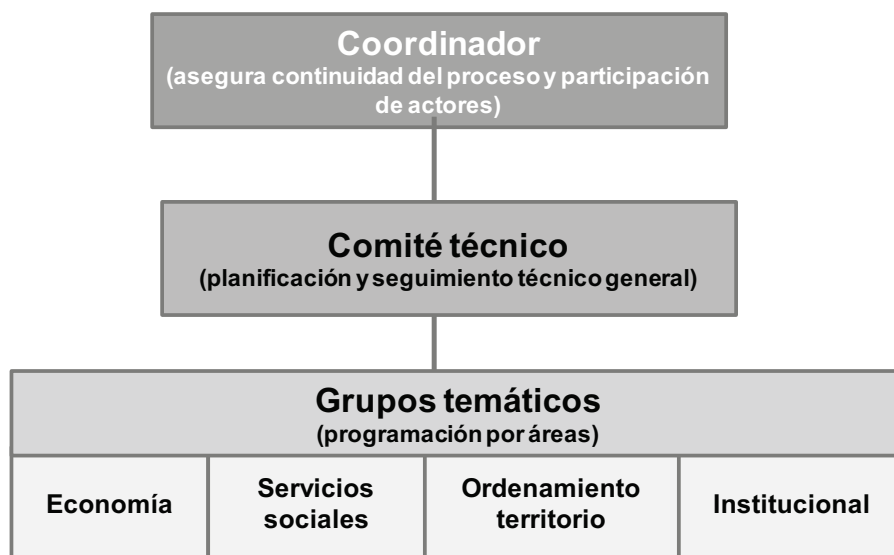
Además, los grupos de concertación de actores deberán recoger y tener en cuenta las necesidades y propuestas de la población a través de la organización de encuentros de carácter colectivo (talleres, grupos de trabajo,...) e individual (entrevistas,...) tomando en consideración los obstáculos que pueden impedir la participación de las mujeres en los espacios públicos (distancia, cuidado familiar, falta de confianza...).

b) Estructura organizativa y de funcionamiento de los espacios de concertación

Los espacios de concertación de actores deben considerarse como una estructura propia y autónoma, cuya gestión y organización interna debe ser acordada por los diferentes participantes.

En base a experiencias de este tipo, se recomienda que al menos sea nombrado un coordinador o coordinadora general, así como un comité técnico.

DIAGRAMA 19
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN PÚBLICO PRIVADOS



Fuente: Elaboración propia.

El coordinador o la coordinadora general será responsable de asegurar la continuidad del proceso, así como la participación de los actores y el cumplimiento de los compromisos adoptados por cada uno de ellos.

El Comité Técnico será encargado de la planificación y del seguimiento de las actividades necesarias para que el proceso pueda llevarse a cabo.

Además, se propone que estos espacios estén divididos en 4 subgrupos temáticos encargados de la programación y seguimiento de actividades en los temas siguientes: desarrollo económico y fomento productivo, desarrollo social y capital humano, ordenamiento del territorio e infraestructura y desarrollo institucional y capital social. Estos grupos deben crear los mecanismos necesarios y adquirir compromisos para que la programación y seguimiento de actividades promuevan la igualdad de oportunidades y la justicia social.

Cada grupo temático debería estar constituido por responsables de las organizaciones y/o instituciones relacionadas con cada una de las áreas temáticas, al que se podrán invitar además a participar a otros actores clave relevantes en el tema. Cada grupo tendrá un responsable, que será el encargado de coordinar las acciones del área temática.

Como metodología de trabajo se propone que cada etapa necesaria para llevar a cabo la elaboración del pacto social territorial sea trabajada por los grupos temáticos, y que las decisiones tomadas en cada uno de ellos sean aprobadas en una sesión general organizada posteriormente por la totalidad de los participantes del resto de los grupos.

CUADRO 12
EJEMPLOS DE ACTORES POR GRUPOS TEMÁTICOS

Desarrollo económico y fomento productivo	Desarrollo social y capital humano	Ordenamiento del territorio e infraestructura	Desarrollo institucional y capital social
Empresas	Departamentos de salud, educación, deportes, cultura,...	Departamentos de urbanismo	Instituciones locales, regionales y nacionales representadas en el territorio
Microempresas	Líderes comunales y autoridades locales	Infraestructura de apoyo a empresas	Asociaciones de participación política o movilización ciudadana
Departamentos de fomento productivo	Asociaciones culturales, educativas, de derechos humanos, de barrio, de mujeres,...	Infraestructura para la población	Líderes comunales y autoridades locales
Asociaciones gremiales	Iglesia e instituciones religiosas,	Infraestructura sanitaria y educativa	Otros
Cooperativas	Otros	Infraestructura básica	
Organismos nacionales		Transporte y comunicaciones	
Otros		Otros	

Fuente: Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, ILPES.

c) Plan de trabajo interno

Los espacios de concertación deberían contar con un plan de trabajo interno, con un calendario que incluya las reuniones y las actividades necesarias para que el proceso sea continuo, tanto desde el punto de vista práctico-técnico como de capacitación. En este sentido deben ser planificados diferentes tipos de reuniones:

- i. Encuentros de seguimiento y programación de nuevas actividades, organizados por el comité técnico. Estos encuentros deben realizarse al menos 1 vez al mes, el objetivo es revisar las actividades realizadas y planificar la programación de las nuevas.
- ii. Talleres de trabajo por grupo temático. Estos encuentros tienen como objetivo definir por consenso las prioridades de desarrollo local en cada uno de los ejes temáticos del territorio. Además deben contar con la participación de todos los actores y deben ser organizados de forma cronológica en un periodo de tiempo determinado. La secuencia de estos talleres tiene que responder a la siguiente secuencia lógica:
 - La definición de los objetivos que se pretenden alcanzar y el reparto de responsabilidades,
 - La elaboración y aprobación de la estrategia de desarrollo local, a través de talleres específicos para cada una de sus fases (diagnóstico, vocación territorial, objetivos, estrategia, plan de acción e indicadores),
 - La elaboración y la aprobación del pacto,
 - La creación y formalización de la estructura de seguimiento,
 - Otros.
- iii. Sesiones de formación y de refuerzo de capacidades. Estas sesiones deben ser planificadas para acompañar desde el punto de vista teórico cada una de las fases programáticas que vienen de ser presentadas, así como para acompañar el proceso con temas que sean considerados como complementarios, por ejemplo:
 - Los pactos sociales territoriales, características, proceso y ventajas de los mismos,
 - El consenso y las técnicas de negociación,
 - La gestión participativa del territorio,
 - La igualdad de oportunidades y la equidad social en los procesos de desarrollo local,
 - Otros.

- iv. Organización de intercambio de experiencias técnicas. El proceso puede ser acompañado de intercambios de buenas prácticas con otras experiencias similares con territorios que hayan realizado o que estén realizando un proceso de similares características.

d) Negociación y consenso

Todas las decisiones que se tomen dentro de los espacios de concertación deben hacerse desde el consenso entre los diferentes actores, es decir que todos los participantes deben converger sobre la prioridad de las mismas, ya que es la única manera de garantizar que el proceso sea sostenible.

Para llegar al consenso se requiere negociar, sin embargo el grado de las negociaciones dependerá de la facilidad o de la dificultad para que los actores se pongan de acuerdo sobre una cuestión determinada.

Las negociaciones requieren de unas normas que todos los actores deben conocer y respetar. En cada espacio de negociación debe haber un moderador o moderadora que garantice el respeto de las normas establecidas, y que puede ser un actor local apoyado por el equipo técnico o una persona del equipo.

CUADRO 13
RECOMENDACIONES PARA LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Participantes	Descripción
Actores locales	Respetar las normas definidas, Escuchar cuando intervienen los demás, Respetar opiniones diferentes, Esperar el turno de palabra, Ser claro y sincero en las intervenciones Ofrecer transparencia en el flujo de la información
Moderador/a	Crear un clima de confianza y de respeto entre los diferentes actores, Dar la palabra a cada uno de los actores de manera ordenada, Favorecer la definición de los problemas generales y de los intereses de las partes, Promover un discurso orientado a la realización de propuestas colectivas Evitar y saber hacer frente a los conflictos

Fuente: Elaboración propia.

9. La elaboración de un diálogo social en la construcción de pactos territoriales

En la creación de espacios de diálogo y creación de consensos, es necesario profundizar sobre qué estamos entendiendo por diálogo y creación de consensos.

La perspectiva desde la cual abordaremos este tema de la elaboración del diálogo, es la hermenéutica crítica.

Hermenéutica como interpretación crítica del contexto social en el que los sujetos vivimos; hermenéutica como forma de vida y como metodología.

Tomamos en este caso como referencias teóricas, al filósofo alemán Jurgen Habermas y al pedagogo brasileño Paulo Freire.

Ambos autores dialogan y critican el modelo tradicional de construcción de conocimiento. (entendiendo aquí que la creación de pactos territoriales comporta la construcción de conocimiento sobre cómo realizar determinadas actividades).

Las teorías de la construcción de conocimiento tradicionales desconocen el interés que conlleva en sí el conocimiento, Habermas da un salto cualitativo e indica que el sujeto manifiesta tres tipos de interés en el proceso de construir conocimiento: un interés técnico instrumental suscripto a las Ciencias empíricas-analíticas; el interés praxiológico que constituye a las ciencias hermenéuticas y el interés emancipatorio que es el que se ubica como fin último de las ciencias sociales.

Este último interés es el que deberíamos analizar en profundidad, porque se liga fuertemente a la construcción del diálogo colectivo y con ello, a la construcción de conocimiento.

¿Cuál es la modalidad recomendable en el proceso de generar acción transformativa?

El diálogo es sin lugar a dudas una de esas modalidades.

La acción transformativa puede ser desarrollada en un territorio sólo por los participantes, quienes construyen su propio aprendizaje colectivo.

Ambos teóricos coinciden en dos puntos fundamentales en el proceso de comunicación: en primer lugar coinciden en que las relaciones de dominación inhabilitan la comunicación, y en segundo lugar, acuerdan que los procesos de diálogo presuponen ciertas posibilidades de comunicación que abren la posibilidad a procesos de desarrollo individual y social emancipatorio.

Para ellos, el lenguaje es la base de la acción creativa social, respondiendo a la idea de que la vida social es en esencia, práctica.

La acción estratégica que se comienza a implementar a través del diálogo intersubjetivo, puede tener múltiples derivaciones en la constitución de un pacto; pero resaltaremos aquí dos derivaciones: una acción estratégica orientada al control y al éxito; y una acción comunicativa orientada al consenso y al entendimiento mutuo.

Para el logro del diálogo y el entendimiento mutuo (que no significa consenso absoluto), es necesario que se hagan presentes por lo menos cuatro tipos de competencias:

1. La comprensibilidad: la comunicación es posible porque los sujetos usamos formas gramaticales equivalentes y modos de representación mutuamente entendibles. Se hace imprescindible conocer desde donde se habla (la posición del sujeto) y sobre qué se habla (el acuerdo acerca de los conceptos).
2. Lo verdadero: los sujetos actuamos en base a visiones de mundo que nosotros consideramos válidas, para ello es importante ponerse de acuerdo sobre lo que es verdadero para el grupo.
3. La sinceridad: los sujetos actuamos y compartimos intenciones que nos dan confianza mutua y nos permite abrirnos hacia la construcción con otros.
4. Lo normativo: los sujetos evaluamos el mundo social en términos de principios normativos reconocidos mutuamente. Un marco legal que nos permita saber si somos voluntaristas en el proceso o estamos trabajando con una estructura legal que hace viables las acciones que emprendamos.

Habermas expresa que los sujetos nacemos incompletos, pero afirma que tenemos potencial innato para el desarrollo de competencias en varios dominios, esto es en el ámbito cognitivo, moral e interaccional.

Retomando la perspectiva de la hermenéutica crítica, sería necesario en los procesos de articulación de pactos territoriales, que los agentes sociales que tienen una visión de su territorio se confronten con conocimientos y experiencias que permitan una forma de distanciamiento de los procesos en los que están insertos, generando situaciones dialógicas que produzcan nuevas formas de reflexión emancipadora.

A ese proceso de distanciamiento y reconocimiento de la situación socio-económica en la que se está inserto, Freire la denomina proceso de concienciación.

Ese proceso hace uso de dos diferentes formas de conocimiento: el conocimiento empírico y la producción de nuevo conocimiento (producto de la revisión de las propias prácticas, de las prácticas de otros, incluso de lo que se denomina conocimiento producido por expertos).

El ideal epistemológico es el fortalecimiento de la relación sujeto-sujeto a través del cual se genera conocimiento.

Ese tipo de conocimiento denominado aquí conocimiento social, implica una filosofía de la ciencia distintiva, basada en el diálogo. Eduardo Nicol en Los principios de la ciencia (FCE, México, 1965) profundiza sobre ese tema.

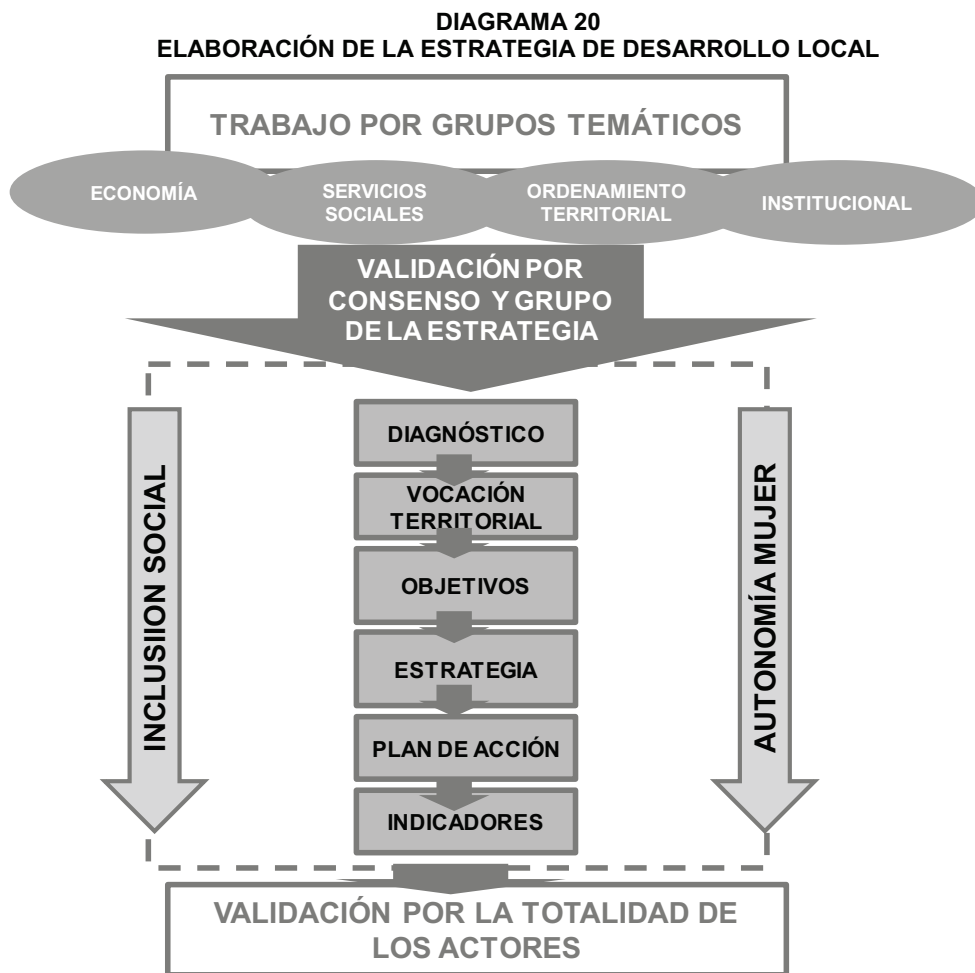
Existe en esa visión de la ciencia, la idea de que se puede construir conocimiento cuyo objetivo es el control o construir conocimiento cuyo objetivo es la comunicación, tal como los señalamos anteriormente.

Los dos tipos de conocimiento pueden sin duda complementarse, el problema se genera cuando en la dinámica social lo que impera es el conocimiento cuyo objetivo es el control.

En esa línea de equilibrar la interpretación y la producción de esos dos tipos de conocimiento, el del control de procesos pero a través de un diálogo permanente, es importante hacer uso de esta metodología de trabajo que estamos proponiendo.

10. La elaboración de una estrategia de desarrollo local participativa y consensuada

La elaboración de una estrategia de desarrollo local entre todos los actores públicos y privados participantes de los espacios de concertación es el paso previo para la realización del pacto social territorial.



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo local es entendido aquí como una estrategia socio política de cambio³² que debe contribuir a la eliminación de las barreras que obstaculizan e impiden la inclusión social, por medio de un consenso entre los diferentes actores territoriales.

Las fases que se sugieren son las siguientes:

- Elaboración de un diagnóstico,
- La vocación territorial,
- Análisis de problemas y definición de objetivos de desarrollo,
- Formulación de estrategias de desarrollo local,
- El plan de acción,
- Indicadores de seguimiento.

Cada una de estas fases, y por tanto la estrategia en general, tiene que ser aprobada y validada por consenso entre los actores participantes en los espacios de concertación. Se propone que cada uno de los cuatro grupos temáticos trabaje el proceso en relación a su área de actuación, y que posteriormente los resultados adoptados sean validados por el resto de los actores.

a) El diagnóstico territorial

El diagnóstico territorial tiene como objetivo promover y evaluar la capacidad de desarrollo de un territorio, analizando las barreras que lo dificultan y/o impiden, así como los recursos y las potencialidades que lo favorecen.

El diagnóstico consta de tres etapas: recogida, análisis e interpretación de la información. Se recomienda elaborar una guía para cada área temática con preguntas clave que deben tener en cuenta la extracción de datos cualitativos y cuantitativos desagregados por sexo.

Para ello se debe consultar toda la información escrita disponible en el territorio censos, estadísticas, planes precedentes,...) así como aquella de la que dispongan los actores participantes en cada una de las áreas temáticas.

También deberán organizar encuentros, entrevistas y/o talleres participativos con la población y o grupos determinados (por edad, etnia, sexo,...) para trabajar cuestiones que sean consideradas como relevantes.

CUADRO 14 RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Recogida de la información	<p>Revisar los documentos existentes en el territorio a nivel nacional y local (estadísticas, censos, planes sectoriales, planes de desarrollo, planes de igualdad de oportunidades...)</p> <p>Estudiar el marco normativo institucional local y nacional en tema de desarrollo local, de articulación de actores y de equidad social,</p> <p>Organizar encuentros participativos con la población en cada una de las áreas temáticas con el fin de extraer datos cualitativos,</p> <p>Identificar los recursos existentes en el territorio tanto técnicos como humanos y financieros para promover el desarrollo local, teniendo en cuenta aquellos específicos en tema de inclusión social y de género,</p> <p>Identificar las redes locales y nacionales que existen en el territorio y que pueden apoyar el proceso.</p>
----------------------------	--

(continúa)

³² Enrique Gallichio 2005.

Cuadro 14 (conclusión)

Análisis de la información	Lectura y revisión de toda la información extraída en la fase de recogida, Selección de la información más relevante obtenida en cada área temática, Comparación de los datos de cada categoría extraídos de distintas fuentes intentando comprender las conexiones entre ellos, Creación de gráficas e indicadores desagregados por sexo Determinación de los recursos humanos y materiales disponibles para cada área temática,
Procesamiento de la información	Revisar la información que ha sido seleccionada y presentada por área temática y categoría, Estudiar las posibles relaciones que existen entre los datos de una misma categoría y extraer conclusiones, tomando en consideración la temporalidad de la información, el contexto, las relaciones de género... Valorar las relaciones entre sectores y categorías y analizar las influencias entre ellas, así como con el entorno, Estudiar y analizar los problemas que han impedido el desarrollo del territorio, Extraer y analizar las potencialidades del territorio, que pueden ser convertidas en ejemplos de buenas prácticas, Comprender las tendencias de los datos presentados en relación al territorio, a su entorno y así como con las políticas regionales y nacionales.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 15 ALGUNAS PREGUNTAS CLAVES PARA LA RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN EN EL DIAGNÓSTICO

Sector	Preguntas
Desarrollo económico y fomento productivo	<p>¿Cuáles son los sectores productivos del territorio?, ¿En cuales se concentra principalmente el trabajo de las mujeres activas?</p> <p>¿Cuál es la tasa de crecimiento total y por sexo de la población en los últimos 5 años?</p> <p>¿Cuál es la dinámica de empleo y desempleo por sexo de los últimos 5 años?</p> <p>¿Cuáles son las características de las microempresas gestionadas por hombres y por mujeres?, ¿Cómo se reconoce el trabajo empresarial realizado en el hogar?</p> <p>¿Cuáles son las políticas de fomento productivo?, ¿A quiénes van dirigidas?</p>
Desarrollo social y capital humano	<p>¿Cuáles son las políticas sociales del territorio?, ¿Cuales toman en cuenta a las mujeres más vulnerables (en tema de informalidad, empleo, protección social, salud, educación, violencia) en los tres niveles del estado?</p> <p>¿Cuál es la media de escolaridad de la población general y por sexos?</p> <p>¿Cuáles son los índices de analfabetismo total, por sexos y por tramos de edad?</p> <p>¿Cuál es la distribución de la renta general y por sexos en la población estudiada?</p> <p>¿Cuáles son las tasas de pobreza, informalidad e indigencia en el territorio generales y por sexo?</p> <p>¿Cuál es la tasa de mortalidad materno infantil en el territorio, así como de mujeres víctimas de violencia?</p> <p>¿Hay un programa sanitario que trate la salud sexual y reproductiva de las mujeres?</p>
Ordenamiento del territorio e infraestructura	<p>¿Cuál es el porcentaje por sexo, edad, etnia, y comunidades inmigrantes de la población del territorio?</p> <p>¿Cuál es el porcentaje por sexo de los flujos de personas en el territorio por origen y/ o destino en relación a la actividad económica con otros sistemas territoriales colindantes (teniendo en consideración si se trata de un territorio urbano o rural)?</p> <p>¿Se adecua la infraestructura y los servicios del territorio a las necesidades de las mujeres (en tema de contaminación en el hogar, saneamiento, parques, movilidad,...)?, ¿Existen medidas de seguridad para la movilidad de las mujeres?</p>
Desarrollo institucional y capital social	<p>¿Cuál es la cantidad de funcionarios total y por sexo en el gobierno local?,</p> <p>¿Cuáles son los porcentajes de hombres y mujeres en los niveles jerárquicos?</p> <p>¿Cuál es el presupuesto del territorio?, ¿Cómo se distribuye?, ¿Qué porcentaje se destina a acciones de equidad social y de género?</p> <p>¿Qué piensan los hombres y las mujeres sobre la participación política?</p>

Fuente: Inclusión y equidad social en las estrategias de desarrollo local, ILPES.

b) La vocación territorial³³

La vocación territorial representa los mínimos comunes que los actores acuerdan que caracterizan y deben estar presentes en el territorio y que por tanto se desean desarrollar.

RECUADRO 11**PREGUNTAS QUE DEBEN SER FORMULADAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA VOCACIÓN TERRITORIAL**

- ¿Para qué somos buenos en relación a los otros territorios con los que nos relacionamos?
- ¿Cuáles son los elementos que nos distinguen de otros territorios y que la comunidad desea que estén presentes en la imagen futuro de nuestro territorio?

Fuente: Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local del ILPES.

Las vocaciones territoriales suelen tener un carácter productivo o social, y su definición puede jugar un doble rol en la equidad de género, ya que pueden abrir oportunidades a las mujeres si transforman la base económica social y cultural del territorio, pero también pueden presentar obstáculos³⁴, si no consideran las causas que pueden favorecer a su exclusión social (situación económica, disponibilidad, lejanía y desplazamientos,...).

c) Análisis de problemas y definición de objetivos de desarrollo

Los objetivos marcan los desafíos a los que se pretende llegar en un periodo de tiempo en cada una de las áreas temáticas. Su formulación se realiza por medio del análisis de los problemas provenientes del diagnóstico a través de la técnica de árboles de problemas y de su transformación en objetivos .

d) Formulación de estrategias de desarrollo local

Las estrategias son las líneas de acción y de intervención necesarias para alcanzar los objetivos. Su definición se hace por medio de la técnica del análisis FODA en el territorio, para lo que se analizan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

e) El plan de acción

El plan de acción recoge los resultados de las fases precedentes haciendo referencia además a las políticas, programas y proyectos necesarios para llevar a cabo las estrategias, así como los recursos necesarios y que deben ser negociados y contar con el compromiso de los diferentes actores.

Es importante tener en consideración en esta parte de la negociación, que una de las riquezas de este proceso es que los aportes y compromisos que pueden ser adoptados por los actores participantes no tiene por qué ser únicamente financiera, sino que se pueden poner a disposición recursos humanos y experiencias de buenas prácticas realizadas por alguno de ellos. Por ejemplo, si se necesita hacer una formación es mejor valorar las capacidades de las instituciones con competencias parecidas que buscar a un formador externo.

f) Indicadores de seguimiento

Los indicadores de seguimiento tienen como objetivo medir el cumplimiento de los objetivos, estrategias y actividades (políticas, programas, acciones, proyectos).

Los indicadores de seguimiento deben estar desagregados por sexo y tienen como fin:

- Cuantificar los cambios que se producirán en el territorio,
- Verificar el estado de los resultados o el grado de avance,
- Apoyar la planificación de los programas, gestión y reporte de los resultados,

³³ Para profundizar sobre esta metodología, se recomienda consultar el texto “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local” Serie Gestión Pública nro 42, Cepal. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.PDF>

³⁴ Fernando Salamanca 2011.

- Ayudar a la toma de decisiones y a la evaluación por parte de los agentes interesados.
- Asignar una temporalidad a los cambios observados, es decir, se pueden registrar los cambios en el tiempo.

11. El pacto social territorial, formalización y seguimiento

a) Formalización del pacto social territorial

El pacto social territorial es considerado como la formalización de la articulación de actores del ámbito público y privado para poner en marcha la estrategia de desarrollo local por medio de compromisos escritos y firmados entre los diferentes actores.

Para la realización del pacto se debe tener claro cuáles son las líneas estratégicas que se persiguen, las actividades y los recursos necesarios, así como los aportes de cada actor.

El pacto debe basarse en la confianza mutua y en el respeto y cumplimiento de los compromisos adoptados por cada uno de los actores participantes. Los compromisos pueden dividirse en dos tipos:

- Compromisos estructurales, basados en el apoyo a la estructura encargada de la gestión del pacto, (personal, espacios, material,...),
- Compromisos técnicos, destinados a la puesta en marcha de los diferentes programas y proyectos definidos en el plan de acción.

Los actores firmantes del pacto deben haber formado parte de todo el proceso y deben especificar concretamente el tipo de apoyo que van a realizar. Se podrán incorporar al pacto actores que no hayan participado del mismo pero que estén de acuerdo con los compromisos alcanzados, que deciden formar parte del proceso y que se comprometen a contribuir con el mismo (por medio de recursos técnicos, humanos, materiales y financieros).

RECUADRO 12 CUESTIONES QUE DEBERIAN PLANTEARSE PARA LA ELABORACIÓN DEL PACTO

- ¿Cuál es la definición de pacto social territorial que realiza el territorio?
- ¿Cuáles son los objetivos del mismo?
- ¿Cuál es su estrategia y los recursos necesarios?
- ¿Cuáles son los compromisos de los actores?
- ¿Cómo se gestiona?
- ¿Quién participa?

Fuente: Elaboración propia.

El documento del pacto debería ser firmado por todos los actores comprometidos y en este sentido debe incluir como mínimo los acuerdos alcanzado por consenso en:

- La definición del pacto social territorial,
- Los objetivos del pacto social territorial,
- La estrategia y el plan de acción (con los recursos necesarios y los compromisos de cada una de las partes)
- La estructura encargada de la gestión del pacto y el personal puesto a disposición (con los compromisos alcanzados),
- Los actores que favorecen a la implementación del pacto y sus responsabilidades generales.

El pacto social territorial debe ofrecer además la oportunidad de alimentación y actualización continua, es decir, que debe dejarse el camino abierto a la incorporación de nuevas actividades así como a la participación de nuevos actores.

Por otro lado, los pactos pueden tener una duración indeterminada o determinada con posibilidades de renovación en función del contexto específico del territorio.

b) Estructura de implementación y seguimiento

La estructura de implementación del pacto tiene como objetivo asegurar la realización de los acuerdos adoptados por consenso según el plan de acción y los compromisos de cada una de las partes.

DIAGRAMA 21
ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO



Fuente: Elaboración propia.

La creación de esta estructura debe responder a un proceso de negociación en el que los actores acuerdan su estructura jurídica, los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para su funcionamiento.

Esta estructura debe tener una organización interna basada en los espacios de concertación de actores públicos privados, para lo que se propone la constitución de:

- Una asamblea general compuesta por los actores firmantes del pacto, que de manera general debe evaluar los resultados alcanzados según el plan de acción inicial y aprobar la realización de nuevas acciones.

Se puede invitar a formar parte de esta asamblea a actores que no han formado parte del pacto pero cuyo aporte consultivo puede ser significativo.

Esta asamblea debería tener unos estatutos creados con el pacto y/o adoptados de las funciones desarrolladas por los espacios de concertación público privado.

- Un comité técnico. Formado por el coordinador de los espacios de concertación y 1 representante de cada grupo temático, cuya misión es apoyar la implementación del pacto y facilitar la comunicación con los diferentes actores.

- Un equipo de gestión, encargado de la ejecución técnica y financiera de los acuerdos alcanzados. Este equipo técnico puede ser contratado o puesto a disposición por instituciones participantes y debe estar dedicado plenamente a estas funciones.

Esta estructura de implementación y seguimiento del pacto necesita además un espacio físico para poder realizar sus actividades, que debe contar con la capacidad de albergar al equipo técnico y de favorecer los espacios de encuentro entre los diferentes actores. Este espacio puede ser ofrecido por algún actor territorial.

III. Conclusiones

Luego de este recorrido temático, es el momento de colocar énfasis en los puntos más relevantes del documento.

El primer punto importante a destacar, es la importancia que adquiere en la construcción de un pacto territorial, la necesidad de leer e interpretar el tipo de red que se conforma con la presencia de los distintos actores sociales, identificando si la red conformada es una red densa, cohesionada o no; si tiene un índice de centralización muy alto, esto es, si es una red muy jerarquizada; identificar si existen actores estructuradores y difusores, quiénes son, cuántos son; si la centralidad que predomina entre los actores es una centralidad de grado, intermediación o distancia; si existen puentes, quienes y cuántos; si existen agujeros estructurales o no, etc.

Esto permitirá caracterizar a la red y adoptar medidas de potenciación o neutralización de ciertos actores, de acuerdo a los objetivos que el pacto social territorial haya establecido, buscando el equilibrio entre los necesarios liderazgos y la participación de todos los actores que suscriben el pacto.

El segundo punto a relevar en este cierre, es la importancia que adquiere en el contexto de las teorías del desarrollo endógeno la construcción de pactos sociales territoriales, en el marco de un discurso que CEPAL viene promoviendo en los últimos años denominado. La Hora de la igualdad.

En este documento la especial referencia que se hace a la necesidad de construir pactos sociales va asociada a la idea de la construcción de pactos territoriales que pueden ser de carácter nacional, regional o local.

En este caso trabajamos estudios de caso de pactos sociales territoriales de nivel local porque es nuestro objeto de estudio, pero con las debidas contextualizaciones, las sugerencias metodológicas que se realizan podrían ser utilizadas por lo menos a escala regional.

El pacto puede llegar a constituir un instrumento valioso como mecanismo de participación y concertación de actores, en un contexto histórico en el cual los movimientos sociales, las reivindicaciones regionales y los procesos de descentralización son agenda política del momento.

El tercer y último punto a considerar aquí, es la relevancia que adquieren en estos procesos los métodos dialógicos en la construcción de conocimiento colectivo.

Sin el diálogo ninguna construcción puede ser sustentable en el tiempo. La lógica del entendimiento debe sobreponerse a la lógica del arbitrio en este caso y para ello, se hace necesario que el sector público, en este caso, los gobiernos locales opten por ese método, porque como representantes del bien común deberían ser quienes estén atentos a mantener simetrías en las decisiones que se toman en los procesos de construcción de los pactos territoriales.

Las cuatro competencias indicadas más arriba en el documento son imprescindibles de desarrollar entre los actores que constituyen un pacto y que construyen con él un aprendizaje colectivo: estas son la comprensibilidad, la sinceridad, lo verdadero y lo normativo.

El lenguaje que se construye colectivamente (el “hablar un mismo idioma” como se dice comúnmente), junto con los lazos de confianza en un marco normativo posible que no nos conduzca al voluntarismo sino al campo de posibilidades concretas, permitirá que el pacto que se construya tenga sostenibilidad en el territorio.

Bibliografía

- Albuquerque, F. Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina. CEPAL/GTZ, Santiago de Chile, 2001.
- Arriagada, Irma. Capital social, potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. Estudios sociológicos, El colegio de México, México, 2007.
- Bavelas, A. A mathematical model for Group structure en Applied Anthropology 4, 1948.
- Berrechea P. y otros. Diagnóstico Económico Local de Rivera, Programa PNUD ART- Uruguay, 2008.
- Bonacich, P. Power and centrality. A family of measures. American Journal of sociology, 1992.
- Borgatti, S. Conceptos básicos de redes sociales, Boston College, 2003.
- Borgatti, Stephen P. "Structural Holes: Unpacking Burt's Redundancy Measures", Connections 20(1):35-38,1997.
- Borgatti, Stephen P.; JONES, Candace "Network measures of social capital", Connections, 21(2): 15-36,1998.
- Bourdieu, P. Poder, derecho y clases sociales, Desclée de Brouwer, 2000.
- Bourdieu, Pierre. Outline of a Theory of Practice. New York: Cambridge University Press. 1977.
- Buitelaar, Rudolf. ¿Cómo crear competitividad colectiva? División de desarrollo productivo y empresarial, CEPAL, 2000.
- Burt, Ronald S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge: Harvard University Press. 1992.
- Burt, Ronald, Lin, N. y Cook, K. Social Capital: Theory and Research; New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- Carmona, R. "Los pactos territoriales en Italia. Un análisis de la experiencia reciente y sus implicancias en términos de gouvernance". 2010.
- Casado, F. Alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina. Fundación Carolina, Madrid, 2007.
- Cohen J. y Arato A. Sociedad civil y Teoría política. FCE, México, 2001.
- Coleman, James. Social Capital in the creation of Human Capital. American Journal of sociology. The University of Chicago Press, 1988.

- Dabas, Elina. *Redes. El lenguaje de los vínculos: hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*, Paidós, Buenos Aires, 1995.
- Desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN), FAO, 2005.
- Devlin R. y Moguillansky, G. *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. CEPAL, Santiago de Chile, 2010.
- Di Meglio, R. "Los pactos territoriales en la experiencia italiana" en *Promoción de las economías locales y regionales*. OIT, Lima, 2006.
- Dini, M. Ferraro C. y Gasaly, C. *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. Serie Desarrollo Productivo No 180, CEPAL, Santiago de Chile, 2007.
- Economía y territorio en América Latina y el Caribe. Desigualdades y políticas*. Libros CEPAL 99, Santiago de Chile, 2009.
- Freeman, L. *La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual*. Política y sociedad 33, 2000.
- Freeman, Linton C. *Visualizing social networks*. <<http://carnap.ss.uci.edu/vis.html>> [Consulta 6-11-97], 1997
- Freire, P. *Pedagogía de la autonomía*, Siglo XXI, México 2001.
- Frias Maria. *Los pactos sociales territoriales para el desarrollo local en América Latina .Conceptos básicos, ejemplos de casos exitosos y propuesta metodológica*. Documento preparado para ILPES, Santiago de Chile, 2011.
- Gallichio, E. *El desarrollo local en América Latina .Estrategia política basada en la construcción de capital social*. Programa de desarrollo local, CLAEH, 2004.
- García Merino, F. *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras*. ILPES/CEPAL-GTZ, Santiago de Chile, 2009.
- Granovetter, M. "The strength of weak ties", in *American Journal of Sociology*, vol. 78, No 6 (pp.1360-1380)
- Habermas, J. *Teoría de la acción comunicativa*, T. 1y 2. Madrid, Ed Cátedra, 1989.
- Hanneman, R. and Riddle, Mark. *Introduction to social network methods*, Riverside, University of California, 2005.
- La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir*. CEPAL, Santiago de Chile, 2010.
- Lechner, Norbert. *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. LOM, Santiago de Chile, 2002.
- Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público-privada*. GTZ, San Salvador, 2007.
- Moura Suzana y Loiola, Elizabeth. *Perspectivas da gestão local do desenvolvimento econômico: as experiências de Salvador e Porto Alegre- jan.-fev. 2000*.
- Muñoz Rodríguez Manrribio. *Redes de innovación: un acercamiento a su identificación, análisis y gestión para el desarrollo rural*, Michoacán, 2007.
- Palacios Lara, J. J. *Alianzas público- privadas y escalamiento industrial. El caso del complejo de alta tecnología de Jalisco, México*. CEPAL-México, 2008.
- Perez Juliana. *Prospectiva y metodología para la formulación de estrategias de desarrollo local: diseño de herramientas complementarias*. Documento preparado para ILPES, Santiago de Chile, 2011.
- Programas y proyectos. Enfoques de desarrollo territorial en proyectos de inversión*. Estudios de caso. FAO/Banco Mundial, 2008.
- Riechmann J. y Fernandez Buey F. *Redes que dan libertad: introducción a los nuevos movimientos sociales*. Paidós, Barcelona, 1994.
- Rovere, Mario. *Redes: hacia la construcción de redes en salud: los grupos humanos, las instituciones, la comunidad*. Rosario; Argentina. Secretaría de Salud Pública. Municipalidad de Rosario; 1998.
- Sanz Menéndez, Luis. *Análisis de redes sociales*. Apuntes de Ciencia y Tecnología, 2003.
- Scherer-Warren, Ilse. *Redes de movimientos sociais*, E.Loyola, Sao Pablo, 1993.
- Silva Iván, *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*, Serie Gestión Pública 42, CEPAL, Santiago de Chile, 2003.
- Sluzki, Carlos. *La red social: frontera de la práctica sistémica*, Gedisa, Barcelona, 1996.
- Velazquez y Aguilar. *Manual introductorio al análisis de redes sociales*, Centro de capacitación y evaluación para el desarrollo rural, Universidad Autónoma de México, México, 2005.



NACIONES UNIDAS

Serie**CEPAL****desarrollo territorial****Números publicados**

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en

www.cepal.org/publicaciones

11. Redes y pactos sociales territoriales en América Latina y el Caribe: Sugerencias metodológicas para su construcción, Alicia Williner, Carlos Sandoval, María Frías y Juliana Pérez (LC/L.3510; LC/IP/L.316), 2012.
10. La economía regional chilena en el periodo 1985-2009, Iván Silva Lira, Luis Riffo Pérez, Sergio González Catalán (LC/L.3457-P; LC/IP/L.312), 2012.
9. Metodología para el diagnóstico del cumplimiento en los compromisos nacionales de los Objetivos del Desarrollo del Milenio a nivel municipal (LC/L.3316;LC/IP/L.50) No de venta: S11.II.G.35 (US\$10.00), 2011
8. Políticas e Instituições para Desenvolvimento Econômico Territorial. O caso do Brasil, Kelson Vieira Senra (LC/L.3192-P; LC/IP/L.303) N° de venta: P.10.II.G.20 (US\$10.00), 2010.
7. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras, Fernando García Merino (LC/L.3054-P; LC/IP/L.300) N° de venta: S.09.II.G.53 (US\$10.00), 2009.
6. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Bolivia, Claudia Muñoz-Reyes Pantoja (LC/L.2964-P; LC/IP/L.295) N° de venta: S.08.II.G.77 (US\$10.00), 2009.
5. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Chile, Dolores M. Ruffián Lizana (LC/L.2960-P; LC/IP/L.286) N° de venta: S.08.II.G.73 (US\$10.00), 2009.
4. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador, Gloria Quiteño, Lilian Vega (LC/L.2858-P; LC/IP/L.285) N° de venta: S.08.II.G.3 (US\$10.00), 2008.
3. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Colombia, Carlos Jorge Caicedo Cuervo, (LC/L.2836-P; LC/IP/L.284) N° de venta: S.07.II.G.158 (US\$10.00), 2008.
2. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de México, Sergio González López (LC/L.2806-P; LC/IP/L.283) N° de venta: S.07.II.G.139 (US\$10.00), 2008.
1. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina, Pablo Costamagna, (LC/L.2702-P; LC/IP.L.281) N° de venta: S.07.II.G.51 (US\$10.00), 2007.

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

Nombre:

Actividad:

Dirección:

Código postal, ciudad, país:

Tel.:.....Fax:.....E.mail:.....