



**GUIAS METODOLÓGICAS
PARA LA PROMOCIÓN MUNICIPAL
DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**



REMURPE

Red de Municipalidades Rurales del Perú

Guía Metodológica:

Guías metodológicas para la promoción municipal del desarrollo económico local

Autor:

Red de Municipalidades Rurales del Perú - REMURPE

Rómulo Antúnez Antúnez

Compilación:

Marcela Aliaga Chahud

Revisión de contenidos:

Marcela Aliaga Chahud

Auspiciado por:

Red de Municipalidades Rurales del Perú – REMURPE

COSUDE – APODER

AVSF CICDA, Proyecto Kallpanchis

Marzo 2008

Presentación

Frente a los desafíos que plantea una economía de cada vez mayor apertura a los mercados nacionales y mundiales, los gobiernos locales vienen preocupándose por modernizar su gestión y promover el Desarrollo Económico Local, preparando su territorio y desarrollando capacidades organizacionales que permitan su articulación a mercados más competitivos.

La aprobación de la Ley Orgánica de Municipalidades brinda un marco legal auspicioso para el desempeño de estas competencias. En entornos rurales, promover el Desarrollo Económico Local es particularmente más complicado debido a múltiples factores de carácter estructural; pese a ello, para impulsarlo se han ido desarrollando instrumentos y metodologías que buscan aportar a la operacionalización de políticas locales a favor del desarrollo y la democratización de las oportunidades económicas. Entre otros aspectos, estos instrumentos permiten planificar el uso eficiente y creativo de los recursos locales para generar riqueza, concertando con actores locales y externos iniciativas económicas en favor del desarrollo local.

Hoy en día, ya se cuentan con aprendizajes recogidos de las diversas experiencias de Gobiernos Locales que han impulsado iniciativas económicas diversas. Una de las principales lecciones es que no será posible generar desarrollo económico en los espacios rurales sin contar con el liderazgo de las municipalidades y la participación activa de los actores locales. La pobreza y la falta de oportunidades, viejos pero latentes problemas, no podrán ser superados si no hay una acción conjunta entre las municipalidades, los productores, la sociedad civil y sus diversas organizaciones.

En tal sentido, REMURPE quiere contribuir a fortalecer el rol promotor de desarrollo económico local de las municipalidades y de esta manera aportar en la superación de la pobreza que se vive en nuestro país, particularmente en las zonas rurales. En esta perspectiva, presentamos este documento que contiene además de aspectos conceptuales y referencias normativas, cuatro guías metodológicas vinculadas a la promoción del desarrollo económico local. Confiamos que será una herramienta útil tanto para los gerentes como para promotores municipales preocupados por facilitar, planificar y promover el desarrollo económico local. Los contenidos del documento están estructurados de la siguiente manera:

- La primera parte ofrece algunos conceptos y enfoques básicos para comprender el desarrollo económico local y el rol que le toca jugar a las municipalices en este campo.
- La segunda parte refiere el marco legal que sustenta el rol promotor de desarrollo económico de los Gobiernos Locales, particularmente la Ley Orgánica de Municipalidades
- A continuación se presenta la guía para la identificación de actores económicos estratégicos
- La cuarta sección comprende la Guía para la Elaboración del Inventario de Actividades Empresariales Estratégicas

Contenido

- Luego, se presenta la Guía Metodológica para la Elaboración de Planes de Desarrollo Económico Local
- Finalmente, se encuentra la Guía para el Análisis de Cadenas Productivas.

Consideramos oportuno señalar que los contenidos de este documento fueron desarrollados a partir de nuestra experiencia de trabajo y enriquecida, gracias a las experiencias de trabajo de los Gobiernos Locales socios de REMURPE. Es un documento puesto al servicio de nuestras municipalidades rurales, sujeto a ser mejorado y validado a partir del ejercicio práctico de promotores y gerentes municipales.

Capítulo I: Marco Conceptual del Desarrollo Económico local

Capítulo II: Marco legal

Capítulo III: Guía para la identificación de actores empresariales estratégicos

Capítulo IV: Guía para la elaboración del inventario de actividades empresariales estratégicas

Capítulo V: Guía para la elaboración de planes de desarrollo económico local

Capítulo VI: Guía para el análisis y promoción de cadenas productivas

Capítulo I

MARCO CONCEPTUAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

1.1. El Desarrollo Económico Local.

El desarrollo económico local es un proceso complejo sobre el que viene reposando la atención de políticos y académicos, quienes entienden que la mejora de la calidad de vida y en general el desarrollo humano requiere el acceso a recursos económicos que permitan la satisfacción de las necesidades materiales e inmateriales de los pobladores. Existen diversas definiciones del Desarrollo Económico Local. Algunas de ellas son:

ASOCIACIÓN CHILENA DE MUNICIPIOS:

El Desarrollo económico local intenta responder a la pregunta "¿Cómo puede vivir mejor la gente de mi comuna?". En este sentido se ocupa de potenciar las fuentes de riqueza del territorio, a partir de los recursos de que dispone. Por lo tanto, aunque el énfasis está puesto en lo económico, su preocupación central es mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar mediante la dinamización de la economía local.

FRANCISCO ALBUQUERQUE:

El desarrollo económico local, como parte del desarrollo local, es un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endógeno.

Detrás de estos conceptos existe como común denominador la necesidad de contar con agentes económicos locales con vocación democrática y capacidad de concertación que asuman competencias empresariales competitivas y emprendedoras para liderar y asegurar el éxito económico, ligado al éxito social. Asimismo, la necesidad de fortalecer el tejido social y productivo local y de esta manera enfrentar la situación de pobreza en que viven los pueblos del campo. Por ello, concebimos el desarrollo económico local como parte del desarrollo integral, como: *"un proceso de transformación de las economías y sociedades locales, orientado a mejorar las condiciones de vida de la población mediante acciones organizadas creativas y concertadas entre los diferentes actores locales (públicos y privados), para aprovechar en forma competitiva y eficiente los recursos existentes, mediante el fomento de las capacidades empresariales en la perspectiva de un desarrollo integral y sostenible del territorio"*.

Se trata de pensar localmente y actuar globalmente, lo cual demanda diseñar una estrategia de desarrollo económico local que busque desencadenar sinergias a través de la articulación de los actores económicos para dinamizar el mercado interno y externo, relacionarse con el Estado, la cooperación Internacional y la sociedad civil, para lograr objetivos comunes.

Esta estrategia supone fortalecer a los actores sociales, económicos y políticos capaces de generar propuestas y dialogar para enfrentar y superar problemas. Supone también, la intervención en la acción pública de estos actores, participando en las decisiones políticas, en la definición de políticas públicas y en la gestión de los programas de desarrollo.

Esta estrategia también requiere mecanismos o instrumentos necesarios para facilitar y promover una mayor dinámica de la economía territorial. Un instrumento a desarrollar en ese sentido podría ser el crédito accesible (cooperativa, caja, banco comunal u otra forma) que permita captar el ahorro local, palanquear recursos financieros y orientarlo a programas de crédito que promuevan el desarrollo de la localidad. Otro instrumento importante podría ser la instalación de centros de estudios e investigación tecnológica, que aporten al desarrollo de la tecnología, valorando y recuperando la local utilizada en el desarrollo del territorio.

En base a todo lo mencionado, el desarrollo económico local, es concebido como un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una región, a través del desarrollo y gestión de los diversos recursos locales (humanos, naturales, físicos, sociales, etc.) y otros recursos externos al territorio local que sirven para fortalecer la economía local. Este desarrollo, liderado por la municipalidad, se va constituyendo en una estrategia para el desarrollo y la democratización de nuestro país.

Por otro lado, tiene como finalidad principal la generación de riqueza, concertando y asociándose con otros actores externos a través de redes socioeconómicas de cooperación y competencia, y creando mecanismos de capitalización de excedentes que fortalezcan las iniciativas económicas locales y por ende el desarrollo integral y sostenible del territorio (provincia, distrito). Este proceso contribuye a generar una mayor competitividad territorial (capacidad territorial para lograr un desarrollo sostenido en un contexto de competencia globalizada).

Para que este desarrollo se produzca, se necesita contar con ciertos escenarios favorables de carácter político, institucional, promocional y de organización y desarrollo de capacidades. Pero al mismo tiempo produce conflictos y confluencias, cambiantes, entre los actores del mismo territorio y de éstos con otros actores externos, debido a que concurren con diferentes intereses, estrategias y poderes para defender y promover sus intereses y estrategias. Además de la cooperación o competencia que generan dichas estrategias.

FIGURA N° 1
MARCO DE DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL



Fuente: INWENT, PROYECTO CONCADEL / Manual de conceptos y herramientas para procesos de Desarrollo Económico Local

Este proceso de desarrollo económico también fortalece las iniciativas económicas para generar empleos y fomentar nuevas inversiones, las cuales van generando el desarrollo de capacidades o ventajas competitivas locales, necesarias para promover un desarrollo económico local sostenible. En suma, no se trata de crear solamente riqueza, sino de ir construyendo a la par una sociedad más equitativa.

1.2. El desarrollo económico local, una estrategia para el desarrollo y democratización del país.

El desarrollo económico, político y cultural de los territorios y sociedades locales se ve afectado por la influencia cultural, económica, social y política de la sociedad global, pero no todas las comunidades son impactadas de la misma manera. El desarrollo económico local es una nueva forma de mirar y actuar desde lo local. Lo local (municipios, comunidades y pueblos), empieza a reconocer y capitalizar sus recursos y capacidades:

- Recursos naturales: existentes en el territorio (agua, tierra, bosques, recursos minerales, etc.)
- Recursos físicos: constituido por la infraestructura, servicios diversos (teléfono, electricidad), etc.
- Recursos financieros: referido al acceso al crédito y a la posibilidad de obtener los recursos monetarios que circulan en la localidad.
- Recursos humanos: determinado por el nivel de educación y salud que tienen los habitantes de la zona.
- Recursos sociales: vinculado a las instituciones y organizaciones existentes locales.

Así, el desarrollo económico local se va constituyendo en una estrategia que favorece el crecimiento económico, pero también el desarrollo de la democracia política y el cambio social en nuestro país. Aspectos importantes para lograr el desarrollo humano integral construido desde el esfuerzo local organizado y concertado, promovido y liderado por las municipalidades.

Es determinante la necesidad de contar con redes de competitividad en el ámbito local para ser más competitivos frente a la globalización de la economía. La construcción de estas redes es posible si las municipalidades promueven la concertación, organización, planificación y articulación de las diversas instituciones locales y externas afines al desarrollo económico local y empresarial.

Se trata de diversos servicios: técnicos, de capacitación empresarial, de asistencia técnica de crédito, de infraestructura, entre otros. Implica un nuevo rol de las municipalidades orientado a promover procesos sostenibles y sustentables de desarrollo local, coordinando con otros actores públicos y privados, facilitando la información para la toma de decisiones, promoviendo nuevas inversiones y capacidades técnicas.

Los objetivos últimos del desarrollo económico local son el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población de la comunidad territorial correspondiente y la elevación de la equidad social. Para lograr estos objetivos últimos se debe cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Transformación del sistema productivo local, incrementando su eficiencia y competitividad.
- Fomento de la diversificación productiva local e incremento del valor agregado en las actividades económicas locales.

(1) Francisco Albuquerque en <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO28.pdf>

1.3. El rol de las municipalidades en la promoción del desarrollo económico local.

La pobreza y la falta de empleo son aspectos que también deben ser abordados en las políticas de descentralización, para hacer más eficiente la gestión pública y redefinir el marco de la inversión social. La experiencia de estos últimos años, nos señala la importancia en que las municipalidades incursionen en el fortalecimiento de los actores económicos locales competitivos para responder con mayor acierto en la promoción del desarrollo económico territorial.

Los roles del gobierno local en la promoción económica se pueden resumir de la siguiente manera:

- a. En el desarrollo de competitividad territorial:
 - Promover la articulación de los actores económicos.
 - Promover el surgimiento de empresas de servicios financieros.
 - Apoyar el desarrollo de "marcas" del territorio.
 - Apoyar acciones de promoción del territorio.
 - Conceder normas a favor de la competitividad.
 - No interferir en las actividades privadas.
- b. En la capitalización local de retención de excedentes:
 - Desarrollar servicios de educación, salud, saneamiento, vialidad, energía, etc.
 - Dictar normas sobre comercialización.
 - Atraer y ordenar nuevas inversiones.
 - Promover alianzas públicos-privadas.
 - Apoyar el desarrollo de sistemas financieros con capital local.

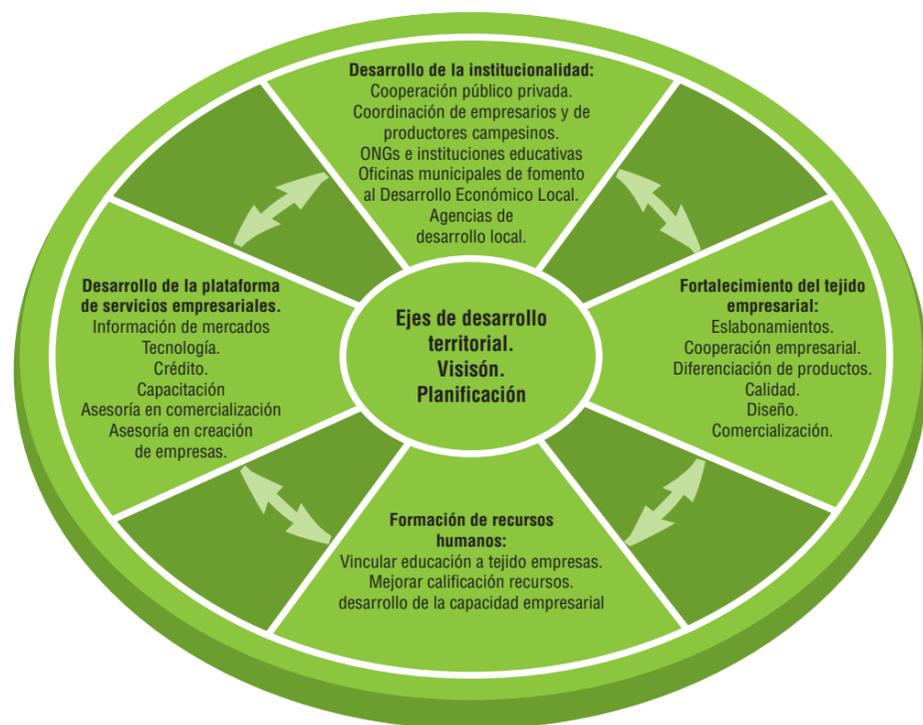


FIGURA N° 2
AREAS DE INTERVENCIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

- c. En la promoción de redes de capital social.
 - Liderar la concertación público-privada y facilitar la concertación privada-privada.
 - Promover la planificación concertada del desarrollo económico local.
 - Fomentar la competencia.
 - Promover el establecimiento de una agenda común de corto plazo.
 - Velar por la conservación de los recursos naturales.
- d. En la promoción de la innovación:
 - Premiar y apoyar a los innovadores.
 - Realizar un inventario de los agente innovadores.
 - Promover centros de empresas e innovación, institutos técnicos y redes de información.

1.4. Los municipios rurales y el Desarrollo Económico Local.

La globalización de la economía liberal (competencia y libre comercio) impacta y presenta nuevos retos a la sociedad, especialmente a los municipios rurales que cada día buscan superar la situación de pobreza a través de innovadoras y solidarias acciones colectivas que generen mayor empleo y riqueza para el bienestar de sus poblaciones. Por ello, se vienen organizando territorialmente.

Nuestro país vivió desde la década de los '90 la profundización de una severa crisis económica, financiera, política y social, que incrementó los índices de pobreza e indigencia, aumentando el desempleo, la migración de la fuerza laboral hacia otros países; y por supuesto, incrementando los niveles de pobreza. Cabe indicar que más del 70% de las cerca de dos mil municipalidades existentes en el Perú pertenecen a la zona rural; y más de siete millones de peruanos viven en las zonas rurales del país. De ellos, el 66% se encuentra en situación de pobreza y el 30% en extrema pobreza. Además de ello, las municipalidades rurales se encuentran entre las entidades públicas con condiciones más precarias para cumplir con sus objetivos de representación de los ciudadanos y de promoción de la planificación y gestión del desarrollo local.

Sin embargo, frente a esta precariedad, a la situación de pobreza, desempleo y baja calidad de vida, hoy desde el campo, se apuesta por aprovechar la posibilidad de utilizar con creatividad y eficiencia los recursos locales para un crecimiento económico sostenido a favor del bienestar de los pobladores. A pesar de que en sus territorios las economías son precarias y no cuentan con nuevos capitales de inversión para dinamizar su fuerza de trabajo, su productividad, sus posibles mercados, locales, regionales y nacionales, hoy las municipalidades rurales vienen fomentando la inversión y capitalización de riqueza para el desarrollo económico local y promueven diversas actividades económicas de pequeña escala a través de micro y pequeñas empresas rurales.

Estas experiencias se han ido incrementando en nuestro país en los últimos cinco años. Cada vez un mayor número de municipalidades y pobladores de las zonas rurales han iniciado diversas actividades económico-productivas como una alternativa para generar trabajo y recursos necesarios para dejar de subsistir y empezar a desarrollarse.

Por otro lado, las Municipalidades Rurales son también protagonistas del proceso de descentralización del sector público, principalmente en el nivel político y económico. Proceso que, pese a los diversos problemas y dificultades que enfrenta, viene creando espacios para una nueva gestión municipal con resultados vinculados al desarrollo económico local, el mismo que se constituye en una dimensión importante para determinar al territorio como un eje organizador de la vida económica del municipio, fortaleciendo capacidades locales y convirtiendo a sus pobladores en verdaderos protagonistas de su propio desarrollo.

Hoy más que nunca, los municipios tienen la posibilidad de desarrollar una fuerte relación con los agentes económicos locales para viabilizar sus políticas, estrategias y acciones de desarrollo

económico; pero también desarrollar sólidas alianzas con otros agentes económicos externos que operan en la zona y que pueden favorecer el desarrollo económico local.

Las diversas experiencias de trabajo nos enseñan que promover el desarrollo para luchar contra la pobreza en nuestro país, requiere de acciones concertadas y sistemáticas que promuevan inversiones, sobre todo productivas, a través de sistemas de capitalización económica con participación de los diversos agentes económicos; y potencien el rol promotor de los gobiernos municipales. De la misma forma, nos enseñan que el desarrollo económico implica y se sustenta en el desarrollo organizativo y social de la población local en general para tener su viabilidad y sostenibilidad.

Capítulo II MARCO LEGAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

2.1. La legislación municipal y el desarrollo económico local.

El impulso al proceso de descentralización ha permitido introducir modificaciones sustanciales en las municipalidades, consideradas como una de las principales instituciones políticas para promover cambios profundos en la realidad nacional. El primer aporte proviene de la reforma de la Constitución Política de marzo del 2002, que estableció que los gobiernos locales tenían atribuciones para promover el desarrollo y la economía de sus circunscripciones, fomentando las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes regionales y nacionales de desarrollo.

Señala competencias para aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil, crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales conforme a ley; organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad; planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial; fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local; desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.

De igual manera, la "Ley de Bases de la Descentralización" señala un objetivo que es de naturaleza económica; indicado como parte de sus metas (artículo 6):

- El desarrollo económico, autosostenido y la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, basándose en su vocación y especialización productiva.
- La cobertura y abastecimiento de servicios sociales básicos en todo el territorio nacional.
- La disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país.
- La redistribución equitativa de los recursos del Estado.
- La potenciación del financiamiento regional y local.

Por otro lado, la nueva "Ley Orgánica de Municipalidades y la Promoción del Desarrollo Económico Local N° 27972" identifica las atribuciones concedidas a los Gobiernos Municipales en lo que respecta a la promoción del desarrollo económico local:

En su artículo VI del Título Preliminar dice que los gobiernos locales "promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones"

Norma orgánica que detalla las atribuciones exclusivas y compartidas que poseen las municipalidades sobre el abastecimiento y comercialización de productos y servicios, así como los que directamente abordan el tema del desarrollo económico territorial, entre los que destaca la atribución exclusiva de las municipalidades provinciales de diseñar el plan estratégico de desarrollo económico local sostenible.

Las principales disposiciones que incluye esta norma central son las siguientes:

ARTÍCULO 36°.- DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, con criterio de justicia social.

Específica la función territorial y el criterio de justicia social, además de ser un propósito valorativo, para fundamentar propuestas y acciones.

ARTÍCULO 86°.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

1.1. Diseñar un plan estratégico de desarrollo económico local sostenible y un plan operativo anual, e implementarlos en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de la provincia, según diagnóstico económico de su jurisdicción (...).

1.4. Concertar con el sector público y el privado la elaboración y ejecución de programas de apoyo al desarrollo económico local sostenible en su espacio territorial.

2. Funciones específicas compartidas de las municipalidades provinciales:

2.1. Organizar, en coordinación con el respectivo gobierno regional y las municipalidades distritales de su jurisdicción, instancias de coordinación para promover el desarrollo económico local; aprovechando las ventajas comparativas de los corredores productivos, ecoturísticos y de biodiversidad.

2.2. Realizar campañas conjuntas para facilitar la formalización de las micro y pequeñas empresas de su circunscripción territorial con criterios homogéneos y de simplificación administrativa.

2.3. Elaborar junto con las instancias correspondientes, evaluaciones de impacto de los programas y proyectos de desarrollo económico local.

2.4. Promover, en coordinación con el gobierno regional, agresivas políticas orientadas a generar productividad y competitividad en las zonas urbanas y rurales, así como la elaboración de mapas provinciales sobre potenciales riquezas, con el propósito de generar puestos de trabajo y desanimar la migración.

2.5. En los municipios rurales, concertar con las comunidades campesinas.

2.6. Articular las zonas rurales con las urbanas, fortaleciendo así la economía regional.

Un conjunto de repercusiones contiene la norma señalada, entre las que resalta:

- La necesidad de contar con un plan estratégico y uno operativo de carácter anual, especialmente destinados a este propósito.
- La necesidad de contar con un diagnóstico económico de la localidad. En otras palabras, las municipalidades tienen atribuciones para generar estos estudios.
- La concertación es el vehículo procesal, el mismo que se acompaña en su implementación de programas de apoyo.

En consideración a las funciones específicas pero compartidas de las municipalidades provinciales:

- Poner en relación los diferentes niveles de gobierno (regiones y distritos), a partir de instancias de coordinación que tomen en consideración tres elementos que pueden cumplir

la base para la construcción de ventajas competitivas: los corredores económicos, las potencialidades eco-turísticas y el empleo de la biodiversidad.

- El empleo de la metodología de las campañas de formalización de las micro y pequeñas empresas.
- Realizar evaluaciones de impacto de carácter cualitativo.
- Participar con los gobiernos regionales en la generación de políticas de promoción productiva y elevación de la competitividad, tanto de los espacios urbanos como de los rurales, tomando en cuenta las potencialidades presentes.

ARTÍCULO 86 (...):

3. Funciones específicas exclusivas de las municipalidades distritales:

3.1. Diseñar un plan estratégico para el desarrollo económico sostenible del distrito y un plan operativo anual de la municipalidad, e implementarlos en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de su jurisdicción, a través de un proceso participativo.

3.2. Ejecutar actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, capacitación, acceso a mercados, tecnología, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad.

3.3. Concertar con instituciones del sector público y privado de su jurisdicción sobre la elaboración y ejecución de programas y proyectos que favorezcan el desarrollo económico del distrito.

3.4. Brindar la información económica necesaria sobre la actividad empresarial en su jurisdicción, en función de la información disponible, a las instancias provinciales, regionales y nacionales.

3.5. Promover las condiciones favorables para la productividad y competitividad de las zonas urbanas y rurales del distrito.

Estas atribuciones exclusivas concedidas a las municipalidades distritales se caracterizan porque:

- También existe la necesidad de introducir planes estratégicos y operativos en esta materia a nivel de los gobiernos distritales.
- Discutir la posibilidad de ejecutar acciones que refuerzan las actividades empresariales en los municipios rurales. Se trata de acciones de información, capacitación, acceso a mercados, tecnología y financiamiento.

ARTÍCULO 100°.- FUNCIONES

Corresponde al Consejo de Coordinación Local Provincial:

4. Promover la formación de Fondos de Inversión como estímulo a la inversión privada en apoyo del desarrollo económico local sostenible.

A los Consejos de Coordinación Local provinciales les han asignado la función de promover la creación de Fondos de Inversión.

ARTÍCULO 120°.- PARTICIPACIÓN LOCAL DEL SECTOR EMPRESARIAL

Los empresarios, en forma colectiva, a través de gremios, asociaciones de empresarios, u otras formas de organizaciones locales, participan en la formulación, discusión, concertación y control de los planes de desarrollo económico local.

La presencia de los empresarios se hace notoria y necesaria en la elaboración de los planes de desarrollo económico local, como ya lo vienen ejecutando diversas experiencias de planificación local.

CAPÍTULO III: GUÍA METODOLÓGICA: ¿CÓMO IDENTIFICAR ACTORES EMPRESARIALES ESTRATÉGICOS LOCALES?

CONTENIDOS

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS

- 1.1. Presentación de la guía
- 1.2. Finalidad de la guía
- 1.3. Objetivos de la guía
- 1.4. Cómo usar la guía
- 1.5. Los usuarios de la guía
- 1.6. Compartiendo algunos términos utilizados:
 - La actividad económica
 - Los actores económicos
 - El actor económico directo
 - El actor económico indirecto
 - EL potencial económico
 - Territorio local/regional
 - La productividad
 - La competitividad
 - El volumen de oferta
 - La rentabilidad
 - El flujo comercial
 - El FODA
 - El mapa de los actores económicos estratégicos

SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA EL DIAGNÓSTICO

- 2.1. El diagnóstico de las actividades económicas
- 2.2. Los actores económicos
- 2.3. El producto, volumen y rentabilidad de las actividades económicas
- 2.4. Los actores y las actividades económicas potenciales
- 2.5. El mapa de los actores económicos estratégicos

TERCERA PARTE: METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE LOS ACTORES Y SUS POSICIONES

- 3.1. Análisis de intereses y poder
- 3.2. Análisis de relaciones y redes

PRIMERA PARTE: ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

1.1. Presentación

El desarrollo económico local forma parte de un mayor proyecto de desarrollo integral territorial donde no sólo intervienen los diversos agentes económicos, sino también los actores políticos con capacidad de acción territorial para lograr objetivos de bienestar para la población

Los municipios (distrito y provincia) como promotores del desarrollo económico buscan promover estrategias y acciones para dinamizar y mejorar la economía de sus territorios. Por ello, surge la necesidad de conocer e informarse mejor sobre los agentes económicos locales para fortalecerlos orgánica y competitivamente. Como respuesta a esta preocupación, se elaboró la presente guía metodológica, la cual pretende constituirse en una herramienta de apoyo, previa validación y adaptación, para los promotores municipales.

Su elaboración ha tomado como referencia las experiencias de trabajo municipal de REMURPE en zonas rurales de nuestro país y los aportes sistematizados sobre "Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina", compilados por CEPAL/GTZ, en Santiago de Chile, 2001.

La guía contiene las siguientes partes y temas de trabajo:

- La primera parte desarrolla algunos conceptos y enfoques básicos sobre la situación de los municipios rurales, su rol de promotor del desarrollo económico sustentado por la legislación y una forma de entender el desarrollo económico local. Asimismo, presenta los aspectos metodológicos de la misma, como su finalidad, objetivos, uso y usuarios,
- La segunda parte está referida al proceso o metodología de trabajo de la guía, la cual esta constituida por los cinco temas a trabajar y procedimiento y herramientas para trabajar dichos temas.
- La tercera parte propone algunos criterios y matrices para clasificar a los actores identificados de acuerdo a su posición frente a la institución municipal o a las propuestas de política vinculadas a desarrollo económico.

REMURPE viene apoyando y fortaleciendo la construcción del asociativismo municipal como una alternativa que prioriza el territorio frente a la práctica sectorialista para facilitar procesos sostenibles de desarrollo económico local. En esta oportunidad, se propone compartir, una vez más, esta sencilla herramienta con el propósito de seguir abriendo nuevas rutas para el desarrollo económico local en los territorios rurales.

1.2. ¿Qué es la guía y cuál es la metodología de trabajo?

Es un documento de ayuda para promotores, gerentes y autoridades municipales en la identificación práctica, participativa y consensuada de los agentes económicos locales. Presenta los pasos a seguir para ir registrando en forma ordenada la información básica necesaria proporcionada por los participantes para identificar a los agentes económicos estratégicos locales y para planificar estrategias de articulación al mercado local, regional y nacional a favor del desarrollo económico local.

La metodología de trabajo contempla un proceso de aprendizaje y producción colectiva de aptitudes, actitudes y valores, a través del cual los participantes van adquiriendo su conocimiento. El proceso implica: 1) vivenciar un ejercicio, 2) compartir lo experimentado en la vivencia, 3) procesar los primeros conceptos, 4) generalizar los conceptos y 5) aplicar lo aprendido.

Es importante tener en cuenta que la asimilación de nuevos conocimientos, conceptos y fórmulas no son el inicio, medio y fin de un proceso, sino el resultado de éste, que se caracteriza por desarrollar las siguientes etapas:

- El participante es colocado frente a un problema.
- Es desafiado a utilizar su capacidad de conocimientos y sus experiencias para resolver el problema.
- Formula propuestas de solución, busca información e intercambia ideas con sus compañeros participantes.
- Elabora conclusiones que son confrontadas, cuestionadas y enriquecidas con los conocimientos recibidos del coordinador (profesor) y estudios teóricos ya elaborados existentes sobre el tema.

Debe considerarse como una guía flexible y una propuesta de trabajo en proceso de validarse y adecuarse a las condiciones y características de las diversas situaciones de los actores económicos locales. Está orientada a promover relaciones democráticas y de equidad durante el proceso de aprendizaje.

1.3. Objetivo General:

Desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes con valores) en promotores, gerentes y autoridades municipales, para identificar, conocer e inventariar los actores económicos locales, sus volúmenes de producción, sus flujos y potencialidades económicas en función del desarrollo económico local.

1.4. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de las actividades económicas que sustentan la economía local.
- Identificar los actores que sustentan las actividades económicas locales más significativas.
- Identificar los productos, volumen y rentabilidad de las actividades económicas locales más significativas que sostienen los actores económicos locales.
- Identificar los actores y actividades económicas potencialidades para el desarrollo económico local.
- Construcción del mapa de los actores económicos estratégicos para promover el desarrollo económico local.
- Analizar las posiciones de cada uno de los actores identificados en relación a políticas de desarrollo económico local y del Gobierno Local.

1.5. Cómo usar la guía.

La presente guía es una herramienta para ayudar a los participantes a identificar y diseñar el Mapa de los Actores Económicos Estratégicos Locales, de manera participativa.

Se propone iniciar un breve estudio y comprensión del tema, objetivos y resultado a lograr. Seguidamente, nos lleva a iniciar un proceso de trabajo participativo, que implica una breve reflexión teórico-gráfica y la acción vivencial, hasta culminar con la formulación de conceptos generales, los mismos que son plasmados en instrumentos diseñados para ese fin.

Se recomienda que los facilitadores se familiaricen previamente con el uso de la guía y profundicen sus conocimientos teóricos sobre actores económicos y desarrollo económico local. Para ello, la asesoría de personas con mayor experiencia puede ser necesaria para capacitar al equipo de facilitadores.

Luego en el proceso, los diversos aportes del equipo y de los participantes permitirán contar con nuevos elementos para mejorar y precisar la metodología de trabajo de la presente guía.

1.6. Los usuarios de la guía.

El público objetivo de la presente guía metodológica son las autoridades, funcionarios y promotores de las municipalidades, instituciones a las que corresponde el rol de liderar la promoción del desarrollo económico local. Sin embargo, la población participante también se constituye en el otro grupo inmediato de usuarios, por ser éstos los principales proveedores de la información requerida y también posibles interesados en los resultados del trabajo obtenido a través de la presente guía.

Las autoridades, los gerentes y promotores municipales son los ejecutivos y operativos de las propuestas de trabajo de las municipalidades, por lo tanto, a ellos les corresponde crear y recrear el presente medio y otras herramientas que sirvan para diseñar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar las acciones de promoción económica local, en la perspectiva de fortalecerlos.

1.7. Algunos conceptos clave:

Actividad económica.

Son las acciones principales que realizan las personas o empresas con fines económicos, tales como: empresas productoras de bienes, extractivas, manufacturas, prestación de servicios, transportes y distribución, etc.

Los actores económicos.

Son productores o portadores de servicios organizados en empresas (grandes, medianas y pequeñas) y en cooperativas, asociaciones de productores campesinas e incluso agrupaciones sociales.

El actor económico directo.

Es el agente o actor que ingresa directamente en el proceso de comercialización en el mercado, empresa o negocio.

El actor económico indirecto o de servicios.

Es el agente o actor que presta servicio de apoyo a los actores directos, pero que tiene relevancia por su nivel de ingreso, pueden ser proveedores de insumos o servicios.

El potencial económico

El potencial económico es la fuerza o poder disponible de una determinada comunidad para generar riqueza y desarrollo.

Territorio local/regional.

Es una dimensión económica, de identidad e histórica, una comunidad de intereses y es un espacio con un potencial interno para potenciar el desarrollo local.

La productividad.

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, para mejorar los procesos productivos y la eficiencia en el uso de insumos y el ahorro.

La competitividad.

Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados locales, regionales e internacionales.

El volumen de oferta.

Es la cantidad producida y ofertada al mercado de un producto por un actor económico, luego de realizada la actividad económica o producción.

La rentabilidad.

Es la ganancia obtenida por el productor y/o actor económico luego de cubrir los gastos efectuados para adquirir y/o conservar sus bienes de capital (capital fijo) y cubrir los costos operativos de producción (capital variable).

El flujo comercial.

Es el recorrido que hace un producto para ser comercializado en el mercado, en el cual participan un conjunto de actores organizados (hombres y mujeres) con características y roles específicos.

**SEGUNDA PARTE
METODOLOGIA DE TRABAJO**

2.1. EL DIAGNÓSTICO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

OBJETIVO	Realizar un diagnóstico de las actividades económicas que sustentan la economía local.
RESULTADO	Diagnóstico de las actividades económicas locales

PROCESO DE TRABAJO:

A. Presentación personal y promoción de un sentimiento de trabajo grupal en participantes.

Procedimiento:

- Ejercicio vivencial: "el ovillo de lana". Formar un círculo. El coordinador toma el ovillo e inicia la presentación (nombre y otras características sobre su persona). Al terminar su presentación, se queda con una punta del ovillo y pasa (lanza) el ovillo a otro participante para que continúe con las presentaciones individuales. Finalmente, todos quedan enlazados porque tienen agarrado una punta del ovillo.
- Promover la lectura de la figura trazada con el ovillo, planteando preguntas como:
 - ¿Qué se logra ver a través de la figura trazada, luego de realizar el ejercicio?
 - ¿Qué pasaría si alguien del grupo soltara la punta del ovillo que sostiene?
 - ¿Por qué es necesario no soltar la punta del ovillo que sostenemos?
 - ¿Tiene algo que ver este ejercicio con la organización y el trabajo colectivo?, etc., etc.
- Reforzar la idea de la importancia de estar unidos para hacer organizaciones fuertes y acciones consistentes para tener buenos resultados.

B. Identificación de las actividades económicas que se realizan en el municipio.

Procedimiento:

- Lluvia de ideas con tarjetas que responden a la pregunta: ¿A partir de sus experiencias, qué es una actividad económica? Anotar las respuestas en papelotes. Presentar una tarjeta con el concepto de "actividad económica". Precisar y comprender el concepto colectivamente.
- A partir del concepto, solicitar a cada participante identificar una actividad económica realizada en el territorio de su municipio. Escribir cada actividad sugerida en una tarjeta.
- Recoger las tarjetas y promover el debate e intercambio al ir formando columnas con aquellas tarjetas cuyas actividades sean similares.
- Nombrar las columnas en base a contenidos de tarjetas agrupadas (agrícola, comercio, servicios, turismo, etc.). Columnas que llamaremos VARIABLES.

La actividad económica es toda actividad humana que suponga decidir qué necesidades humanas satisfacer con los recursos limitados de los que se dispone y por lo tanto cada elección lleva incorporado un coste de oportunidad. Se distinguen tres tipos de actividad económica: Hay tres fases principales:

- Producción
- Intercambio
- Consumo

Las economías tradicionales o de autosubsistencia, son aquellas, en las que el consumo y el intercambio se producen dentro de una misma familia.

Algunos procesos de actividad económica son la agricultura, ganadería, industria, artesanías, comercio, comunicaciones, técnica, investigación científica. Y todas estas forman el bienestar social.



C. Definir actividades económicas más significativas que sustentan la economía local.

Procedimiento:

- Trabajo en grupos. Formar grupos según número de columnas (VARIABLES) establecidas en paso 1. Cada grupo trabaja con la siguiente hoja de trabajo y presenta en papelote sus resultados:

**FICHA DE TRABAJO Nº 1
ACTIVIDADES ECONÓMICAS MÁS SIGNIFICATIVAS**

Actividad y/o Variable	Producto	Frecuencia que Produce (F)	Mercado dónde se vende (M)	Capital que mueve (aprox.) (K)	Genera puestos de trabajo (Nº aprox.) (T)
Agrícola:					

- Plenaria para presentar resultados de trabajo en grupos y priorizar colectivamente las actividades más significativas que sustentan la economía local. Completar la siguiente hoja de trabajo:

**FICHA DE TRABAJO Nº 2
ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRIORITARIAS**

Actividad / Variable	Productos	F (Frec.)			M (Merc.)		K (Capital)			T (Trab.)		Puntaje
		C	2	1	L	L+Ext	P	M	G	5 -	5 +	

NOTA (Valorar sobre la base de 3 puntos):

- ✓ Si tiene una Frecuencia (F):
 - Continua durante al año (C) = 3 puntos.
 - Dos veces por año (2) = 2 puntos.
 - Una vez por año = 1
- ✓ Si tiene mercado:
 - Local = 2
 - Local y Externos = 3

- ✓ Si mueve un capital:
 - Pequeño = 1
 - Mediano = 2
 - Alto = 3
- ✓ Si genera trabajos:
 - Cinco o menos = 1
 - Mayor que cinco = 3

- Resolver colectivamente Hoja de Trabajo N° 1:

HOJA DE TRABAJO N° 1
NUESTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS LOCALES MÁS SIGNIFICATIVAS

ACTIVIDAD	PRODUCTOS	¿PORQUE ES SIGNIFICATIVA? (Sacar de valoración)

2.2. LOS ACTORES ECONÓMICOS

OBJETIVO	Identificar los actores que sustentan las actividades económicas locales más significativas.
RESULTADO	Los actores económicos que sustentan las actividades económicas locales más significativas.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Realizar una primera identificación de los actores económicos locales que sustentan las actividades económicas locales más significativas.

Definición de Actor Social
(Todo actor económico es un actor social)
Conjunto de personas, grupos, organizaciones e instituciones, que están presentes en un escenario de riesgo, ya sea como agentes activos (en la generación o el cambio) o como agentes pasivos.



Procedimiento:

- Presentar en un papelote un dibujo a medio hacer de un "actor económico". Completar el dibujo con aportes de plenaria e ir construyendo las características de un "actor económico local".
- Construir un primer concepto sobre "actor económico". Incidir que estamos interesándonos en aquellos ACTORES ECONÓMICOS QUE ESTÁN EN EL MERCADO: DIRECTOS E INDIRECTOS).
- Discutir las siguientes preguntas en plenaria (recordarles que revisen en grupo resultados de Hoja N° 1 y respondan colectivamente):
 - ¿Quiénes son? (nombre, sexo, persona, grupo, procedencia, etc.)
 - ¿Cuántos son? (persona, familia, grupo)
 - ¿Cuál es la actividad más relevante que realiza?
 - ¿Por qué realiza esa actividad?
 - ¿Tienen experiencia en la actividad o son nuevos?
- Construir colectivamente una primera lista general de nombres de los actores económicos locales con respuestas de plenaria y anotar en el siguiente papelote:

HOJA DE TRABAJO N° 2
ACTORES ECONÓMICOS LOCALES

Nombre	Procedencia (local/externo)	Actividad	Tipo de Actor:		
			P	A	C

P = Productor A = Acopiador C = Comerciante

Los Agentes de Desarrollo Local



Son una figura muy importante en la práctica del desarrollo local, ya que realizan, de forma permanente, las funciones de promotores, intermediadores, catalizadores, animadores, informadores y capacitadores para el desarrollo local. Su ausencia, o su carencia de habilidades, hace muy difícil el funcionamiento de los instrumentos y el despliegue de las iniciativas de desarrollo local. De ahí la importancia de dedicar recursos a la formación de este tipo de profesionales. El perfil apropiado del agente de desarrollo local debe incluir las siguientes capacidades:

- Debe saber identificar los recursos infrautilizados en el territorio, incluyendo siempre la valoración ambiental.
- Debe coordinar los diferentes instrumentos de fomento, capacitación o información, con el fin de acercarlos a logentes productivos locales.
- Debe estimular la asociatividad local y la participación de los agentes locales, y proponer, de forma conjunta, iniciativas de desarrollo local, facilitando una visión integral del mismo.
- Debe identificar y promover las iniciativas locales de desarrollo, tratando de fortalecerlas e integrarlas en el conto del sistema productivo local.
- Debe colaborar con otros agentes locales y favorecer el proceso de aprendizaje colectivo en la práctica de intervención local

Tomado de Francisco Albuquerque, en <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO28.pdf>

B. Definir el tipo y las características de los actores que sustentan las actividades económicas locales más significativas.

Procedimiento:

Formar grupos de acuerdo al número de actores identificados en la actividad anterior. Cada grupo trabaja con uno o un determinado número de actores y resuelve las Fichas "A" y "B" para cada actor (Recomendar que revisen las respuestas a preguntas de actividad A).

FICHA "A"

Tipo de actor económico (productor / acopiador / comerciante):			
.....			
Nombre de actor	Quién es (persona, familia, grupo)	Nº	Es nueva o antigua en la actividad

FICHA "B"

**Condiciones en que desarrollan su actividad?
(disponibilidad y uso de recursos)**

Nombre de actor	:		
Tipo de actor	:		
Recursos	Disponibilidad de Recursos	Uso de Recursos	
Financieros			
Tierra			
Agua			
Infraestructura			
Tecnología			
Mano de Obra Familiar			
Mano de Obra Externa			
Acceso a la Información			
Capacidades			

Marcar: B: para bueno R: para regular M: para malo N: para nulo o no existencia del recurso

C. Identificación final de los actores económicos que sustentan las actividades económicas locales más significativas.

Procedimiento:

- Presentación en plenaria de papelotes elaborados grupalmente en la actividad B. Precisar y mejorar las especificaciones sobre los actores económicos presentadas por los grupos.
- Luego de la plenaria, resolver la Hoja de Trabajo N° 3 "Nuestros Actores Económicos Locales".
- Entregar a participantes fotocopias de Hoja de Trabajo N° 3.

HOJA DE TRABAJO N° 3 NUESTROS ACTORES ECONÓMICOS LOCALES

Nombre	Procedencia	Actividad	Tipo de actor	Antigüedad en actividad	Recursos para usar	Uso de recursos

2.3. PRODUCTO, VOLUMEN Y RENTABILIDAD DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

OBJETIVO	• Identificar los productos, volumen y rentabilidad de las actividades económicas locales más significativas que sostienen los actores económicos locales
RESULTADO	• Producto, volumen y rentabilidad de las actividades económicas locales más significativas

PROCESO DE TRABAJO:

A. Introducción al concepto de volumen (cantidad) y rentabilidad de una actividad económica.

Procedimiento:

- Lluvia de ideas (ejercicio oral) orientada por la pregunta ¿A qué nos referimos al hablar del volumen de una actividad económica? Anotar respuestas en papelote; luego solicitar ejemplos de actividades económicas identificadas y señalar el volumen de dicha actividad. Elaborar un primer concepto con aportes de plenaria.
- Presentación teórica-gráfica sobre "El Volumen de una actividad económica y/o productiva". Precisar el concepto, sobre la base de aportes de plenaria y del facilitador.
- Lluvia oral de ideas bajo la pregunta motivadora ¿En qué consiste la rentabilidad de una actividad económica? Anotar respuestas en papelotes. Luego, solicitar que se indique la rentabilidad de las actividades económicas identificadas en el paso anterior. Elaborar un primer concepto con aportes de plenaria.
- Presentación teórica-gráfica sobre "La Rentabilidad en una Actividad Económica). Precisar el concepto, tomando aportes de plenaria y de ideas expuestas por el coordinador. Concluir realizando algunos ejemplos concretos sobre cómo calcular la "rentabilidad de una actividad económica".

B. Identificación inicial del volumen y rentabilidad de una actividad económica

Procedimiento:

- Trabajo en grupos: Formar grupos de acuerdo al número de actividades económicas más significativas identificadas. Cada grupo debe resolver la siguientes fichas de trabajo:

FICHA "A":

Actividad	Producto	Volumen	¿Puede mejorar? (Sí/No)	¿Por qué?

FICHA "B":

Actividad	Producto	Rentabilidad	¿Puede mejorar? (Sí / No)	¿Por qué?

- Plenaria: Presentación de resultados de trabajo en grupos. Debate y precisión de resultados.

C. Precisar colectivamente el volumen y rentabilidad de las actividades económicas locales más significativas.

El concepto de rentabilidad se refiere a la relación entre el beneficio obtenido en un período de tiempo dado (normalmente anual) y el capital invertido en la actividad económica que ha dado lugar a tal beneficio. Es frecuente expresarlo en %.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio período}}{\text{Capital invertido}}$$

Si desglosamos esta relación podremos evaluar los componentes de rentabilidad y conocer el origen de cualquier desviación respecto al óptimo que queremos lograr o, en general, respecto a su objetivo propuesto.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio período}}{\text{Producción}} \times \frac{\text{Producción}}{\text{Capital Invertido}}$$

Yaún:

$$\text{Rentabilidad} = \left(\frac{\text{Ingresos}}{\text{Producción}} - \frac{\text{Costos}}{\text{Producción}} \right) \times \frac{\text{Producción}}{\text{Capacidad Producción}} \times \frac{\text{Capacidad Producción}}{\text{Capital Invertido}}$$

Hemos desglosado la rentabilidad en cuatro relaciones o ratios. Éstas nos revelarán el rendimiento de los cuatro elementos básicos para la optimización del resultado económico de la empresa y nos explicarán el porqué de la rentabilidad global:

1. Ingresos/Producción: nos informa, de la rentabilidad parcial del área de ventas, ya que relaciona los ingresos obtenidos con la producción que ha sido necesaria vender para obtenerlos. Evidentemente, cuanto mayor sea este ratio, mejor será la rentabilidad de esta área.

2. Costes/Producción: ésta nos da a conocer la rentabilidad del área de producción, ya que relaciona el coste soportado con la producción obtenida con él y, en definitiva, pone de manifiesto la productividad. Es evidente que cuanto menor sea, mejor será la rentabilidad del área de producción.

3. Producción/Capacidad productiva: con esta ratio conoceremos el rendimiento obtenido

...

.... de la planificación efectuada de la producción a corto plazo y, a través de ella, del proyecto de ventas. En efecto, una buena planificación debe tratar que las ventas y la consecuente actividad de producción no deje inutilizada parte de la capacidad productiva instalada y que, a corto plazo, no podemos alterar. Por tanto, esta ratio será mejor cuanto más se acerque a uno, que es el óptimo valor que puede tener (capacidad productiva ocupada al 100%).

4. Capacidad productiva/Capital invertido: nos revelará la corrección de la planificación a largo plazo que, de acuerdo con lo dicho, es la que nos permitirá instalar o alterar una determinada estructura de empresa y, en definitiva, una cierta capacidad de producción. Evidentemente, cuanto mayor sea la capacidad de producción que la empresa sea capaz de instalar con un mismo capital, mejor será la planificación a largo plazo de la empresa y, por tanto, esta ratio deberá ser lo más elevada posible.

Resumiendo, la rentabilidad de la empresa dependerá fundamentalmente del nivel de producción, de los precios de compra y venta, del grado de ocupación de sus recursos, así como del nivel alcanzado por éstos en relación al capital invertido. La situación de cada uno de estos elementos podrá conocerse a través del desglose anterior.

Procedimiento:

Plenaria:

- Presentación para recordar con un ejemplo, presentado anteriormente, de cómo calcular la rentabilidad. Preguntas y respuestas para precisar la comprensión de cómo obtener la rentabilidad de una actividad económica.
- Resolver colectivamente la siguiente ficha de trabajo. Recomendar revisar Hojas de trabajo N° 1 y 2 sobre actividades económicas identificadas. Ver formato adjunto de la hoja de trabajo N° 4:

FICHA DE TRABAJO N° 3

Actividad	Productos	Volumen	Rentabilidad	Mejora (Sí/No)

Nota: Anotar procedimiento para calcular rentabilidad.

Entregar copias a participantes de Hoja de Trabajo N° 4.

HOJA DE TRABAJO N° 4

VOLUMEN Y RENTABILIDAD DE NUESTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS LOCALES MÁS SIGNIFICATIVAS

Actividad	Productos	Volumen	Rentabilidad	Mejorará (Sí / No)

2.4. LOS ACTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS POTENCIALES

OBJETIVO	• Identificar los actores y actividades económicas potenciales para el desarrollo económico local
RESULTADO	• Actores y actividades económicas potenciales para el desarrollo local

PROCESO DE TRABAJO:

A. Introducción al tema sobre actores y actividades económicas potenciales en el desarrollo económico local.

Procedimiento:

- Presentación teórico-gráfica breve sobre los conceptos de "actores económicos" y "actividades económicas". Preguntas y respuestas para precisar y retomar comprensión de dichos conceptos.
- Discutir en plenaria la siguiente pregunta: ¿Cuándo se dice que un actor y/o actividad económica es potencial? Anotar respuestas en un papelote. Elaborar un primer concepto de actividad potencial

Actividad Económica Potencial
 Son las actividades económicas de menor importancia, todavía, que se realizan en la localidad, pero que tienen una amplia perspectiva de expansión, dadas las condiciones ambientales, de apertura de mercados o de acceso a insumos y capacitación.

- Presentar concepto sobre "Actividad potencial". Precisar y comprender concepto con aportes de plenaria y de coordinador.

B. Iniciar el proceso de identificación de los actores y sus actividades económicas potenciales para el desarrollo económico local.

Procedimiento:

- Trabajo en grupos: Cada grupo trabaja con uno o dos actores y las actividades económicas que los sustentan. Los grupos discuten y desarrollan su trabajo para identificar las "ventajas competitivas", según las siguientes Fichas de Trabajo (Una ficha para cada actor/actividad):

FICHA "A"

Actor Económico	:	
Actividad Económica	:	
Ventajas competitivas (VC)	Las tiene (Sí/No)	¿Por qué?
Es de producción continua (oferta regular)		
Tiene iniciativa empresarial		
Genera puestos de trabajo significativos.		
Atrae nuevas inversiones		
Promueve nuevas actividades económicas		
Maneja tecnología		
Utiliza mano de obra capacitada		
Mejora las condiciones de vida local		
Se relaciona con entorno socio-económico		
Conserva recursos naturales y medio ambiente		

FICHA "B"

Actor	Actividad	VC identificadas en Ficha "A"	Subtotal de puntos
TOTAL DE PUNTOS:			

Valoración: Si el actor y la actividad económica tienen la ventaja competitiva (VC), concederle 2 puntos, si no la tiene 0 puntos.

C. Análisis de de los actores y actividades económicas potenciales en relación a la oferta territorial (factores) locales.

Procedimiento:

- Revisar colectivamente las hojas de trabajo 1, 2, 3 y 4 (tenerlas a la mano para trabajar con ellas).
- Plenaria: analizar colectivamente la lista de actores económicos potenciales identificados en relación a los factores que ofrece la oferta territorial, según la siguiente ficha de trabajo:

Actor Económico :				
Actividad Económica :				
Factores (Oferta Territorial)	Marcar	¿Está constituido?		Si respuesta es NO, ¿cómo ayudar a tenerlo?
		Sí	No	
Disponibilidad de RR.NN.				
Medio ambiente apropiado				
Calidad de RR.HH.				
Acceso a fuentes de financiamiento.				
Disponibilidad de información (productos, procesos productivos y mercados) relacionados al perfil territorial.				
Existe cultural local favorable				
Etc., etc., . . .				

D. Identificación final de actores y actividades económicas potenciales para el desarrollo económico local.

Procedimiento:

- Plenaria: Identificar colectivamente los actores y actividades económicas potenciales. Resolver la Hoja de Trabajo N° 5:

ACTORES	ACTIVIDAD	PUNTAJE (Total Ficha "B")	VENTAJA COMPETITIVA (describirlas)

Sobre la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no existe, hay que construirla.

Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología y habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.

- ? Las Ganas constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad; por ejemplo, la visión de ser economista requiere de las ganas para lograrlo.
- ? El Conocimiento es la razón natural para entender lo que se quiere realizar y el cómo lograr esa realización. La información sola no sirve para nada si no se incorpora al conocimiento.
- ? El Capital es necesario para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento y para adquirir la tecnología requerida.
- ? La Tecnología es la aplicación de los conocimientos a través del uso de máquinas y equipos o de procesos y procedimientos con el fin de reducir costos, aumentar la



productividad, mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad en el mercado.

- ? Las Habilidades o Destrezas se adquieren con la capacitación y la práctica. Las habilidades sólo se desarrollan mediante la repetición de la misma labor y esto requiere, una vez más, de las ganas de hacerlo. Si se logra aumentar las habilidades, se debe, entonces, aumentar la productividad. Las habilidades deben conducir al mejoramiento continuo del proceso, del producto y del servicio.

En la práctica, los empresarios deben utilizar las ventajas comparativas de una ubicación adecuada (ventajosa) con mano de obra calificada y barata y construir sus propias ventajas competitivas para aventajar a sus rivales.

- Repartir copias a participantes de Hoja de Trabajo N° 5.

**HOJA DE TRABAJO N° 5
NUESTROS ACTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS POTENCIALES**

N°	ACTOR	ACTIVIDAD	PUNTAJE TOTAL	VENTAJA COMPETITIVA (describirlas)	FACTORES LOCALES (oferta territorial)

2.5. EL MAPA DE LOS ACTORES ECONÓMICOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO	• Construcción del mapa de los actores económicos estratégicos para promover el desarrollo económico local.
RESULTADO	• Mapa de actores económicos estratégicos para potenciar el desarrollo económico local.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Identificar los lineamientos a potenciar de los actores económicos estratégicos (FODA).

Procedimiento:

- Breve presentación teórico-gráfica sobre conceptos del FODA. Iniciar presentación, preguntando ¿Cuándo hablamos del FODA, a qué nos estamos refiriendo? Preguntas y respuestas para precisar comprensión de conceptos.
- Trabajo en grupos. Cada grupo puede trabajar 1 ó 2 actores y sus actividades. Trabaja con las siguientes fichas de trabajo:

FICHA "A" (FODA)

Actor :	
Actividad :	
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Nota: priorizar 5 fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FICHA "B" (Lineamientos)

• Trabajar sólo con una F, D, O y A, a manera de ejemplo).		
a. ¿Qué hacer con la fortaleza identificada para aprovechar la oportunidad seleccionada?		
b. ¿Qué hacer para aprovechar la oportunidad y fortalecer la debilidad seleccionada?		
c. ¿Qué hacer desde la fortaleza identificada para enfrentar la amenaza seleccionada?		
FODA	Fortaleza:	Debilidad:
Oportunidad:	Lineamiento a fortalecer:	Lineamiento a fortalecer:
Amenaza:	Lineamiento a fortalecer:	

B. Identificación final de los actores económicos estratégicos (actor, actividad, volumen, rentabilidad, línea a potenciar)

Procedimiento:

- Plenaria: Presentar resultados de trabajo en grupos. Debatir y precisar respuestas.
- Tener a la mano y revisar colectivamente las hojas de trabajo nº 1, 2, 3, 4 y las fichas de trabajo "A" (FODA) y "B" (Lineamientos).
- Resolver colectivamente la hoja de trabajo nº 6: "Mapeo de Nuestros Actores Económicos Estratégicos".
- Prepara copias de hoja de trabajo nº 6 para entregar a participantes.

HOJA DE TRABAJO Nº 6: MAPEO DE NUESTROS ACTORES ECONÓMICOS ESTRATÉGICOS

ACTORES	ACTIVIDAD	PRODUCTOS	VOLUMEN	RENTABILIDAD	LINEAMIENTO A POTENCIAR

TERCERA PARTE ANÁLISIS DE INTERESES DE ACTORES SOCIALES

EL MAPEO DE ACTORES (TEXTO DE ANTONIO POZO SOLÍS)

El "mapeo de actores" descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales. Tal como lo plantea Martín Gutiérrez el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que, se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

Es importante destacar que en las redes sociales, se identifican roles y poderes de los actores. En este sentido el mapeo de actores debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos?. Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores. -los cuales requieren ser explorados con el análisis- y cada situación debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán.

Con el mapeo de actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y de los objetivos de su participación, El mapeo de actores debe ser considerado como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.) con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar.



La utilización del mapeo de actores o también llamado sociograma ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado. La utilización del mapa social es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar / construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento.

3.1. ANÁLISIS DE INTERESES Y PODER

OBJETIVO	• Analizar el mapa de actores de acuerdo a sus relaciones predominantes y sus niveles de poder.
RESULTADO	• Matriz de Intereses y Poder de Actores.

Procedimiento

- Formar grupos para realizar el análisis de los actores siguiendo las dos siguientes categorías planteadas: i) relaciones predominantes y ii) niveles de poder:
- Relaciones predominantes: Se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en la propuesta de intervención. Se considera los siguientes tres aspectos:
 - A favor: predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua
 - Indeciso/indiferente: Predomina las relaciones de afinidad pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
 - En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.
- Jerarquización del poder: Se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención. Se considera los siguientes niveles de poder
 - Alto: predomina una alta influencia sobre los demás
 - Medio: La influencia es medianamente aceptada
 - Bajo: no hay influencia sobre los demás actores
- Elaborar la Matriz de Relaciones y Poder. Según la hoja de trabajo nº 7 elaborar un cuadro de doble entrada en donde cada fila (eje vertical) esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna (eje horizontal) este identificada por la posición de cada actor respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos).
- Mediante la discusión entre los participantes, se ubicará a cada actor identificado en el cuadro de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder de tal manera que ser irá tejiendo el mapa de actores

HOJA DE TRABAJO Nº 7 MATRIZ DE INTERESES Y PODER

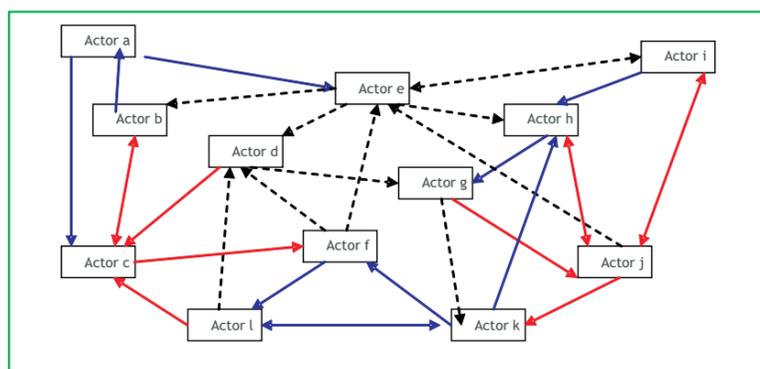
NIVELES DE PODER				
Alto				
Medio				
Bajo				
		A favor	Indiferente	En contra
		INTERES EN EL OBJETIVO		

3.1. ANÁLISIS DE RELACIONES Y REDES

OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y analizar el tipo de relaciones que puede existir entre los diferentes actores identificados
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Relaciones.

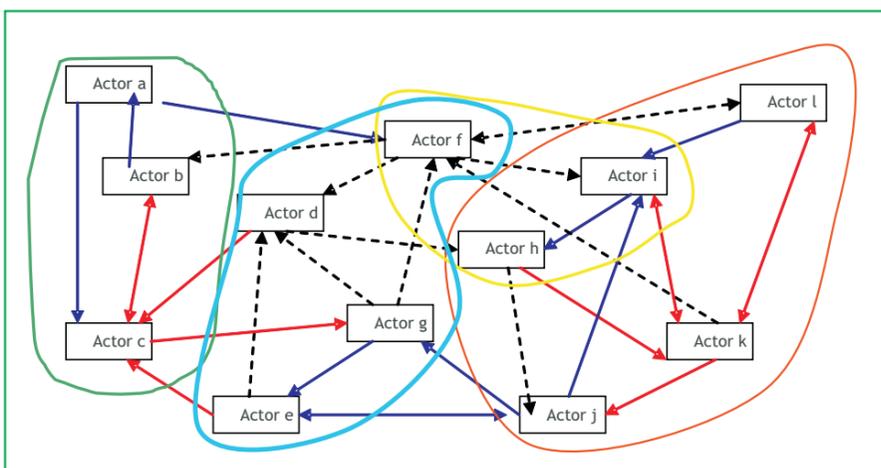
- Discutir grupalmente los niveles de relación entre actores, de acuerdo a los siguientes niveles propuestos:
- Relaciones de fuerte colaboración y coordinación (línea azul →)
- Relaciones débiles o puntuales (línea negra punteada:-----→)
- Relaciones de conflicto (línea roja: →)

Utilizar la hoja de trabajo nº 8, identificando con diferentes colores de línea, según corresponda, el tipo de relación existente entre los actores:



- Continuar la discusión identificando las redes existentes. Por ejemplo se puede identificar redes sociales que coordinan actividades en común para la gestión de riesgos en su comunidad, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos y los que presentan relaciones de conflicto. A partir de ello se puede plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles. Unir con una línea a los actores de acuerdo a su participación en determinada red, utilizando como modelo la hoja de trabajo nº 9 cuyo insumo es a su vez, la hoja de trabajo nº 8.

**HOJA DE TRABAJO Nº 9
EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE REDES**



CAPÍTULO IV: GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR EL INVENTARIO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES

PRIMERA PARTE: ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

1.1. Presentación

Esta guía pretende ayudar a los Gerentes y funcionarios de Gobiernos Locales, de organismos no gubernamentales, de entidades públicas y privadas y en general a todos los actores económicos interesados en la elaboración práctica, participativa y consensuada del inventario de actividades empresariales.

Es un documento que presenta en forma sistemática los pasos a seguir para registrar de manera ordenada la información básica necesaria proporcionada por los participantes para inventariar las actividades empresariales que se desarrollan en su territorio.

La metodología es fundamentalmente participativa y busca la producción de información útil en la toma de decisiones y en el diseño de políticas de desarrollo económico local a partir de dinámicas de reflexión participativa. Se provee para ello, un conjunto de indicaciones y hojas de trabajo que faciliten el proceso.

Al igual que en la guía anterior, recomendamos que el facilitador se familiarice con la guía y revise los conceptos asociados al tema.

1.2. Finalidad y metodología de trabajo para usar nuestra guía metodológica.

La finalidad de la presente guía es orientar el proceso de trabajo participativo para la elaboración del inventario de actividades empresariales, lo que involucra conocer a los agentes y actores económicos locales, los volúmenes de producción y servicios y conocer los flujos económicos territoriales. Toda esta información es indispensable en la planificación de estrategias de articulación al mercado local, regional y nacional, como parte de la promoción del desarrollo económico local.

La metodología de trabajo es un proceso colectivo de producción de conocimientos, actitudes y aptitudes de los actores empresariales, siendo ellos mismos la fuente principal de información. Ello es posible en mérito a las siguientes características de la guía:

- a. Es un documento flexible y una propuesta de trabajo en proceso de validarse y adecuarse a las condiciones y características de los diversos actores empresariales.
- b. Es una guía práctica orientada a generar resultados, que hace uso de procedimientos e instrumentos durante su aplicación.
- c. Está orientada a promover relaciones democráticas y de equidad durante el proceso de trabajo.

1.3. Objetivos:

General: Desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes con valores) en promotores y gerentes municipales y en los diversos actores económicos locales para la elaboración del inventario de actividades empresariales locales.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de las principales actividades que sustentan la economía local para conocer a los diversos agentes y actores económicos existentes en nuestra localidad.
- Conocer las actividades económicas, de acuerdo a las variables: volumen de producción e ingresos
- Conocer los flujos comerciales locales, regionales, nacionales y externos de los agentes o actores económicos
- Diseñar estrategias y sugerencias para mejorar la articulación comercial local, regional, nacional y exportación

1.4. Quiénes son los usuarios de nuestra guía.

La presente guía está diseñada para ser usada por los promotores empresariales, Gerentes de Desarrollo Económico Local, empresas públicas, privadas, ONGS y líderes empresariales. Es recomendable que los facilitadores cuenten con cierta experiencia en el tema de gestión empresarial y desarrollo económico local.

1.5. Algunos conceptos básicos para recordar:

- Actividad Económica**
 Son las actividades o acciones principales que realizan las personas u empresas con fines económicos, tales como: empresas productoras de bienes, extractivas, manufacturas, prestación de servicios, transportes y distribución, etc.
- Potencial Económico**
 El potencial económico es la fuerza o poder disponible de una determinada comunidad para generar riqueza y desarrollo.
- El diagnóstico de actividades económicas locales**
 Es un proceso de estudio para medir, determinar y caracterizar particularidades empresariales posibilitando el diseño de estrategias de intervención de acuerdo con las necesidades / potencialidades de cada empresa o negocio.
- Actores Empresariales**
 Son las personas, instituciones privadas y públicas que desarrollan acciones empresariales directas en un territorio, ya sea por misión o acción tienen un lugar y un papel en los mecanismos de los intercambios empresariales locales.
- Apoyo a la Producción**
 El apoyo a la producción tiene la finalidad de mejorar las condiciones generales y objetivas de producción mediante la realización de las obras de riego, construcción de caminos, construcción de terrazas, electrificación, etc. Los beneficiarios del apoyo a la producción son todos los productores localizados en la zona donde se efectúa la obra o acción.
- El FODA**
 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sirven para identificar los puntos críticos y realizar el análisis de ejes económicos estratégicos:
 - **Las Fortalezas:** Son capacidades internas que están bajo el control de los actores económicos locales, que posibilitan a éstos estar en ventaja competitiva frente a otras que compiten con ellos.
 - **Las Debilidades:** son aquellos elementos internos que están bajo el control de los actores económicos locales, pero que ponen a éstos en desventaja competitiva frente a otros.
 - **Las Oportunidades:** son factores externos que contribuyen a que los actores y/o ejes económicos estratégicos sean más competitivos.

- **Las Amenazas:** son factores externos que influyen negativamente en la competitividad de los actores y/o ejes económicos estratégicos.

SEGUNDA PARTE: METODOLOGIA DE TRABAJO

2.1. EL DIAGNÓSTICO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS LOCALES

En esta primera parte se busca conocer el tejido económico real en el que opera el territorio, en términos de actividades productivas y medios de obtención de ingresos de la población. La herramienta tiene como finalidad conocer las actividades más importantes que generan recursos en el territorio e identificar su potencial de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano.

OBJETIVO	Realizar un diagnóstico de las principales actividades económicas que sustentan nuestra economía local
RESULTADO	Síntesis del diagnóstico de nuestras actividades económicas locales.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Identificar las actividades económicas locales

Procedimiento:

- Lluvia de ideas por tarjetas: solicitar a cada participante identificar una actividad económica realizada en el territorio de su municipio y que la escriba en una tarjeta.
- Recoger tarjetas una por una, promoviendo el debate e intercambio, y pegarlas en la pizarra o pared formando columnas con tarjetas cuyas respuestas son similares.
- Priorizar colectivamente las columnas establecidas y asignarle un nombre a cada columna que exprese el contenido de las tarjetas acumuladas.

B. Ejercicio: ¿Cuáles son las actividades económicas que nos sustentan?

Procedimiento

- Formación de grupos de trabajo. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de los participantes.
- Indicar a los participantes que deben identificar todas las actividades económicas de las cuales obtienen ingresos los habitantes de la localidad, calcular el número de personas que viven de ellas, dónde compran sus insumos y dónde venden sus productos.
- Elaboración grupal de hoja de trabajo nº 1: Los participantes elaboran una matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores. Una vez terminado el ejercicio, se responden las siguientes preguntas:
 - ¿Las actividades económicas más importantes son sectores competitivos y con futuro, o están estancados o en declinación?
 - ¿Son actividades que están creando nuevos puestos de trabajo o impulsado empleo?
 - ¿Cuál es el grado de tecnología incorporado y el valor agregado generado por éstas actividades económicas?, ¿Han surgido actividades económicas nuevas en el territorio que están aportando a la generación de ingresos?

-¿La población activa encuentra trabajo en el territorio o, por el contrario, existen movimientos migratorios importantes?

-¿Existen grupos sociales de la población que están excluidos de su desarrollo económico?

- Presentación en plenario de las matrices elaboradas en los grupos. Una vez completado el trabajo, se nombra un expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

HOJA DE TRABAJO 1: ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE SUSTENTAN A LA POBLACIÓN

ACTIVIDAD ECONÓMICA	CUÁNTAS PERSONAS VIVEN DE ESTA ACTIVIDAD	DONDE COMPRAN SUS INSUMOS	DONDE VENDEN SUS INSUMOS

C. Priorización de las actividades económicas potenciales que sustentan la economía local.

Procedimiento:

Trabajo en grupos: Dinámica de lluvia de ideas, utilizando tarjetas.

HOJA DE TRABAJO 2: PRIORIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS POTENCIALES

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	¿QUÉ PRODUCEN U OFRECEN?	¿QUIENES SON LOS QUE PRODUCEN U OFRECEN EL SERVICIO?	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTORES O PRESTACION DE SERVICIO
<u>Agrícolas</u>	Producto a1 Producto a2	Micro Empresas	
<u>Pecuarios</u>	Producto b1 Producto b2	Pequeñas Empresas	
<u>Artesanías</u>	Producto c1 Producto c2	Grandes Empresas	
<u>Comerciales</u>	Comercio c1 Comercio c2	Sector Informal	
<u>Turismo</u>	Servicio 1 Servicio 2	Sector Informal	
<u>Servicios</u>	Servicio 3 Servicio 4	Sector Informal	
<u>Otro:</u>	

HOJA DE TRABAJO 3: CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES ECONÓMICOS LOCALES

CARACTERÍSTICAS	MICRO EMPRESAS	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS	SECTOR INFORMAL
Nº años de personería Jurídica				
Importe de la inversión inicial				
Nº de trabajadores				
Nº de infraestructura instalada y equipamiento				
Condición de tecnología en uso				
Importe de financiamiento				
.....				
.....				

2.2. ANÁLISIS DE LAS POTENCIALIDADES DE NUESTRAS PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS

OBJETIVO	Analizar las potencialidades de las principales actividades económicas priorizadas que sustentan nuestra economía local.
RESULTADO	Determinar las fortalezas y oportunidades para potenciar nuestras actividades económicas locales en función a la producción e ingresos generados.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Elaboración del Mapa de Oportunidades

Procedimiento

- Formación de grupos de trabajo: Conformar 4 ó 5 grupos de trabajo de acuerdo a la procedencia territorial de los participantes (puede ser por sectores, comunidades, barrios, etc.)
- Presentación de la herramienta. El/la facilitador(a) hace una breve presentación acerca de cómo los recursos físicos, así como las infraestructuras básicas, tienen gran incidencia en la economía local y su potencial, y constituyen una condición necesaria pero no suficiente para impulsar su desarrollo. Se pone énfasis en explicar que su observación y análisis son de fundamental importancia para la generación de condiciones que posibiliten el aprovechamiento eficiente del potencial del territorio.
- Solicitar a los participantes que elaboren un mapa de su territorio, donde sea posible observar los siguientes factores:
 - La ubicación del territorio con respecto a su contexto geográfico, sus vecinos y su conectividad con otros territorios.
 - Ubicación de sus centros poblados y conectividad al interior del territorio.
 - El movimiento de los principales flujos económicos, desde el punto de vista de la salida a sus mercados y de la provisión de insumos y materia prima.
 - Localización de los recursos físicos y naturales.
 - Localización de las actividades económicas más importantes: agricultura, ganadería, turismo, comercio, industria, etc.
 - Ubicación de los principales centros de formación, institutos tecnológicos, escuelas técnicas o similares.
- Elaboración del Mapa de Oportunidades. Los participantes elaboran un mapa de acuerdo a las instrucciones anteriores.
- Conclusión de la aplicación de la herramienta. Una vez elaborado el Mapa de Oportunidades, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿En qué ámbitos económicos y geográficos deben desarrollarse nuevas iniciativas empresariales en mi territorio?
- Presentación en plenario. Una vez completado el trabajo, se nombra un expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

B. Identificar las potencialidades en nuestras actividades económicas priorizadas.

Procedimiento:

- Lluvia de ideas por tarjetas: solicitar a los participantes del grupo de la actividad económica priorizada, brindar ideas sobre las potencialidades de esta actividad. Escribir las respuestas en tarjetas.
- Recoger tarjetas una por una, promoviendo el debate e intercambio y pegarlas en una pizarra o pared para ir formando columnas con las tarjetas cuyas respuestas son similares.

- Priorizar colectivamente las columnas establecidas y asignarle un nombre a cada columna que exprese el contenido de las tarjetas acumuladas.
- Luego, siempre de manera grupal, solicitar a los participantes que desarrollen las hoja de trabajo 3 y 4, de acuerdo al modelo siguiente:

**Hoja de Trabajo 3:
PRIORIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS POTENCIALES
QUE SUSTENTAN LA ECONOMÍA LOCAL**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRIORIZADAS	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE BRINDA	¿CUAL ES EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN O CANTIDAD DE SERVICIOS?	¿CUÁNTOS INGRESOS GENERAN POR VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	¿EN CUANTOS MERCADOS SE COMERCIALIZAN?	CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN O SERVICIO
MICRO EMPRESAS	Agropecuarios: Producto 1 Producto 2 Artesanales: Producto 1 Producto 2			Mcdto local Mcdto Regional Exportación Exportación	
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	Comerciales: Producto 1 Producto 2 Servicios: Servicio 1				
GRANDES EMPRESAS	Agropecuarios: Producto 1 Servicios: Servicio 1				

**HOJA DE TRABAJO 4:
CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN O SERVICIO**

CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN O SERVICIO	CALIDAD	GARANTIA	SATISFACCIÓN	TIEMPO DE ENTREGA
Agropecuarios: Producto 1 Producto 2 Artesanales: Producto 1 Producto 2				
Comerciales: Producto 1 Producto 2 Servicios: Servicio 1				
Agropecuarios: Producto 1 Producto 2 Servicios: Servicio 1 Servicio 2				

2.3. PROPUESTAS Y SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS PARA ESTABLECER LAS POTENCIALIDADES DE LOS ACTORES LOCALES

OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar propuestas estratégicas y sugerencias para potenciar las principales actividades económicas que sustentan nuestra economía local.
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas y sugerencias de nuestra producción y economía local.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Identificar las actividades económicas locales

Procedimiento:

- Explicar a los participantes el concepto de estrategia; insistir en la diferencia sustancial con los conceptos de objetivos y metas. Brindar ejemplos de estrategias generales comúnmente usadas para fortalecer la economía local y promover competitividad (crédito, asistencia técnica, capacitación, etc.)
- Promover la discusión colectiva sobre aquellas medidas de mayor impacto que se podrían implementar en el territorio para mejorar la economía local.
- Conformar grupos y asignarles las actividades económicas priorizadas, solicitándoles que completen la hoja de trabajo n° 5.

**HOJA DE TRABAJO 5:
ESTRATEGIAS Y SUGERENCIAS PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LOS ACTORES ECONÓMICOS
Y DESARROLLO LOCAL ECONÓMICO**

ACTORES ECONÓMICOS PRIORIZADA	ESTRATEGIAS	SUGERENCIAS
MICROEMPRESAS		
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS		
GRANDES EMPRESAS		

CAPÍTULO V GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR EL PLANES DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

CONTENIDOS

PRIMERA PARTE: ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

- 1.1. Finalidad de la guía metodológica
- 1.2. Metodología de trabajo para usar la guía
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Quiénes son los usuarios de la guía
- 1.5. Cómo usar la guía
- 1.6. Algunos términos básicos utilizados:

SEGUNDA PARTE: ¿CÓMO ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL?

- 2.1. Diagnóstico de la producción y economía local
- 2.2. La visión de desarrollo económico
- 2.3. Los ejes económicos estratégicos y sus potencialidades
- 2.4. Estrategias claves a seguir
- 2.5. Los planes operativos: ¿cómo hacerlos?
 - a. Procedimiento.
 - b. Instrumentos a utilizar.
 - c. Resultados.

PRIMERA PARTE ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

1.1. Finalidad de la Guía Metodológica

Es un documento que brinda pautas metodológicas para la elaboración participativa y concertada de los Planes de Desarrollo Económico Local. El documento presenta en forma sistemática los pasos a seguir para ir registrando la información y propuestas proporcionadas por los participantes para construir sus propios planes de desarrollo económico local.

1.2. Metodología de trabajo

La finalidad de la presente guía es orientar el proceso de trabajo para elaborar un Plan de Desarrollo Económico Local. Los participantes son los protagonistas, con la ayuda de un facilitador y de herramientas que ayudan a la organización de las ideas y propuestas.

Al igual que las guías anteriores, la metodología de este documento requiere la participación permanente y democrática de la mayoría posible de actores económicos locales en todas las etapas de la elaboración del plan. Asimismo, hay que considerar:

- a. Que es una guía flexible y una propuesta de trabajo en proceso de validarse y adecuarse a las condiciones y características de los diversos participantes.
- b. Qué es una guía práctica orientada a generar resultados, que hace uso de un procedimiento y herramientas prácticas durante su aplicación.
- c. Que los participantes son personas que necesitan concertar, con diversas características, sentimientos e intereses y necesidades.
- d. Que el trabajo de elaboración es un proceso de trabajo transparente, donde la información recogida debe estar en poder de los participantes y de todos los actores interesados en el desarrollo económico local, porque sólo así se podría obtener una mayor vigilancia y buenos resultados durante el proceso de la ejecución del plan.
- e. Que la presente guía esta orientada a promover relaciones democráticas y de equidad durante el proceso de trabajo.

1.3. Objetivos.

Objetivo General: Desarrollar competencias en promotores y gerentes municipales y en los diversos actores económicos locales participantes, para la elaboración de planes de desarrollo económico local.

Objetivos Específicos:

- a. Realizar un diagnóstico de las principales actividades económicas que sustentan la economía local.
- b. Elaborar una visión de futuro sobre el desarrollo económico local que deseamos alcanzar.
- c. Identificar los ejes económicos estratégicos más importantes para el desarrollo económico local.
- d. Diseñar un proceso para elaborar planes operativos para implementar nuestro Plan de Desarrollo Económico Local.

1.4. ¿Quiénes son los usuarios de la guía?

En la medida que las municipalidades lideran la promoción del desarrollo económico local, los usuarios directos son los promotores, gerentes y funcionarios municipales. Sin embargo, también puede ser usada por líderes y dirigentes campesinos que participan en la dinámica del desarrollo local a través de sus organizaciones y que están comprometidos en la tarea de facilitar procesos de planificación del desarrollo local.

El plan de desarrollo económico local está inserto en la vida social, política y cultura del territorio, por lo tanto sus usuarios también podrán ser funcionarios y autoridades de instituciones públicas y privadas interesadas en promover el desarrollo económico local.

1.5. Algunos términos básicos utilizados.

La Municipalidad.

Es el gobierno local o municipal que asume una serie de competencias para cumplir funciones administrativas y su rol promotor del desarrollo local.

El Municipio.

Es el territorio sobre el cual se desarrolla la región, el departamento, la localidad, etc., donde hay un conjunto de elementos o recursos propios (naturales, humanos, físicos, financieros, sociales).

El diagnóstico de la producción y economía.

Es el proceso de identificación de las actividades principales sobre las cuales se sustenta la economía local.

La visión de desarrollo económico.

La visión debe llevarnos a precisar ciertos deseos que esperamos lograr a nivel del desarrollo económico local, tales como:

- "Fotografiar" lo que se quiere alcanzar a nivel del desarrollo económico local.
- Identificar la dirección hacia la cual queremos dirigirnos.
- Definir la imagen que pretendemos asumir localmente.
- Identificar las ventajas y diferencias que poseemos localmente.
- Precisar las competencias claves y resultados que queremos conseguir.

La competitividad empresarial.

Es la situación en la que se encuentra una empresa o actividad económica, se caracteriza por: a) tener una adecuada participación en el mercado objetivo, b) Contar con una adecuada rentabilidad o retribución económica por participar en el mercado, c) Tener una adecuada estandarización de la oferta productiva y d) Tener un adecuado posicionamiento.

Los factores de competitividad:

- Los procesos internos de gestión y producción de la actividad: Toda unidad económica organiza y combina sus factores de producción, lo cual le permite obtener y distribuir productos con determinados costos, calidad, volumen y oportunidad. Estos procesos determinan que las actividades presenten ventajas o desventajas de competencia frente a actividades similares.
- Las características del mercado al que se concurre: Una actividad económica se pone a prueba cuando su producto llega al mercado. Los cambios que se producen en el mercado (competencia y demanda) pueden hacer ineficientes a procesos económicos que antes fueron convenientes.
- El medio ambiente en que se encuentra el eje económico: Importante ver como se ven afectadas las pequeñas actividades por otras empresas a través de las relaciones que establecen (proveedores de materia prima, comercializadores y prestadores de servicios. Esto nos permitirá ver como las pequeñas actividades económicas o pequeñas empresas pertenecen a conjuntos de empresas que establecen relaciones comerciales o productivas (eslabonamientos). Conjuntos que pueden competir o no con otro conjunto similares de empresas.
- El conductor (empresario): Toma decisiones derivadas de las oportunidades y amenazas que se producen en el mercado. También interviene sus características personales percibidas por la racionalidad económica y el sentido de logro que expresa.

- Las ventajas competitivas.
Es un proceso de construcción de nuevas capacidades que hacen posible que los actores económicos locales sean competitivos. Para ello, deben lograr: un buen manejo de la tecnología, contar con una mano de obra capacitada y con buenas y actualizadas habilidades, contar con la presencia del sector público y disponer de una adecuada infraestructura.
- Criterios para seleccionar los sectores económicos potenciales.

En la dimensión:	Variables de valoración (ejemplos)
Social	Incidencia en ciertos sectores económicos. Generación de empleo. Impulso de localidades con prioridad.
Empresarial	Expectativas de utilidad. Regularidad de características de oferta. Participación en el mercado. Posicionamiento.
Política	Conservación de recursos naturales y ambientales. Intereses de grupos sociales. Oportunidades a políticas u acciones de otros agente públicos.

El FODA

El FODA es una técnica que permite que todos los participantes su opinión de manera ordenada y sistemática. Sirve para identificar los puntos críticos y realizar el análisis de los ejes económicos estratégicos:

- **Las Fortalezas:** son capacidades humanas y materiales con la que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social. Se da a nivel interno de la organización.
- **Las Debilidades:** son limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros con los que no cuenta la organización, que no permite aprovechar mejor las situaciones ventajosas del entorno social. Se da a nivel interno de la organización, que no permite aprovechar mejor las situaciones ventajosas del entorno social. Se da a nivel interno de la organización.
- **Las Oportunidades:** son situaciones o factores socio-económicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, pero que es posible que la organización las aproveche. Se producen a nivel externo.
- **Las Amenazas:** son factores externos que están fuera del control interno de la organización. Estas pueden perjudicar el desarrollo de la organización. Se generan a nivel externo.
- **Los Objetivos.**
Son los resultados (beneficios) directos que se desean lograr al finalizar la ejecución de un conjunto de actividades formuladas en el Plan Operativo o Plan de Trabajo. Los objetivos sirven para orientar las actividades del plan.
- **Las metas.**
Son los resultados cuantitativos o cualitativos esperados y en esa forma se constituyen en indicadores-meta o indicadores de salida, a los cuales se les ha fijado un plazo determinado para alcanzarlos.

SEGUNDA PARTE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Planificación del desarrollo económico local
(TEXTO ADECUADO DE FRANCISCO ALBUQUERQUE)



El enfoque integral de la estrategia de desarrollo económico local requiere planificarse para coordinar e integrar los elementos y líneas de actuación en una dinámica coherente. Esta es una tarea de carácter multidisciplinario y, por tanto, exige un conjunto de políticas acorde con ese carácter integrado.

Un plan de desarrollo económico local es un instrumento de racionalización que busca mejorar los niveles de eficiencia del conjunto de actuaciones, así como su despliegue territorial. El plan responde a una dinámica participativa, ya que la comunidad local debe ser protagonista activa en el diseño del proceso de desarrollo, lo cual es condición fundamental para su éxito. Debe incluir, asimismo, la coordinación con las acciones de otros gobiernos locales cercanos, a fin de lograr un efecto óptimo complementario y coherente.

La base del desarrollo económico local incluye los recursos reales y potenciales, de un lado, y las necesidades de la sociedad local, de otro. Ambos aspectos orientan la planificación del desarrollo económico local. La valorización de las posibilidades de desarrollo y de los recursos locales forma parte de los elementos configuradores del entorno socioeconómico e institucional territorial.

La adecuada identificación de las necesidades locales concretas a las que debe orientarse el plan es un elemento crucial. Esta identificación de necesidades debe ser realizada a cabo en el mismo ejercicio participativo, ya que forma parte de la identificación de capacidades y potencialidades de desarrollo para hacerles frente.

El "acondicionamiento" del territorio

El desarrollo local exige requisitos previos, entre los cuales se encuentra la existencia de un compromiso entre los agentes locales y un diálogo abierto entre representantes políticos e institucionales, y agentes socio económicos locales. Acondicionar el territorio significa dotarlo de los componentes necesarios, tangibles e intangibles, para crear el entorno socioeconómico, institucional y cultural favorable a las iniciativas innovadoras a escala local.

En la identificación de lo local, no basta la delimitación administrativa territorial, hay que visualizar el sistema productivo local que define la dinámica socioeconómica y ambiental apropiada. La coherencia socioeconómica, ambiental y cultural es muy importante en la identificación del territorio, ya que dichos componentes facilitan la existencia de redes de colaboración y solidaridad entre los agentes locales. Igualmente, dicha cooperación sólo puede surgir si las relaciones alcanzan una masa crítica mínima. Esta cooperación territorial no se logra por disposición normativa, ni es un proceso técnico, ni se consigue a corto plazo. Es siempre resultado de una construcción social de mediano y largo plazo.

Concertación entre agentes locales

Para que el proceso de desarrollo local genere una dinámica de cambio, es preciso que sea participativo y concertado. La interacción entre agentes y componentes territoriales se realiza tanto horizontalmente (estableciendo vinculaciones entre componentes territoriales y con otros territorios) como verticalmente, esto es, buscando las relaciones de asociación entre diferentes niveles institucionales. Este tejido de relaciones sociales e institucionales puede ser, tanto de naturaleza formal o explícita, como de carácter informal o implícito, entre los agentes territoriales. Es, precisamente este carácter "intangibles" el que permite reforzar y diferenciar las estrategias de los agentes locales en el territorio en

.../

cuestión. De esta forma, lo local se identifica como un ámbito de cooperación y concertación entre agentes territoriales.

La concertación entre actores locales permite mostrar también las aspiraciones colectivas de la comunidad y su proyección futura. Para ayudar en esta tarea, al inicio de la concertación es preciso elaborar diagnósticos que sustenten la necesidad de emprender iniciativas locales concertadas, y que demuestren la existencia de intereses comunes para un pacto social por el desarrollo económico local.

En relación con la concertación estratégica, hay que señalar que no hay modelos a imitar, y que todo depende del nivel de participación y movilización local existente. No obstante, entre los rasgos de esta concertación estratégica se debe citar los siguientes:

- Hay que conseguir confianza mutua entre los diferentes actores locales y demostrar un estilo de relaciones transparente, dentro de un marco coherente con las expectativas existentes.
- La concertación debe basarse en problemas reales concretos
- Debe servir para la elaboración del diagnóstico, el cual constituye un ámbito del debate local y, al mismo tiempo, una posibilidad de abordar un enfoque coordinado de actuaciones.
- Debe concluir en una negociación y el establecimiento de un pacto local suprapartidario, que explicita los acuerdos y alianzas estratégicas, orientados hacia el desarrollo local
- El diagnóstico debe incluir, necesariamente, un análisis prospectivo de las características del sistema productivo y el mercado de trabajo local; los rasgos históricos, socioculturales y ambientales específicos; la inserción en el contexto externo y las posibilidades y amenazas derivadas de ello, y el análisis de las diferentes posiciones de los actores territoriales ante la estrategia de desarrollo local.

Liderazgo y dirección del proceso de desarrollo local/

En las fases iniciales del proceso de desarrollo local, diferentes agentes locales pueden desempeñar un papel promotor de iniciativas de desarrollo. No obstante, el papel decisivo corresponde a los gestores públicos territoriales, los cuales poseen un poder de convocatoria superior emanado del origen democrático de su cargo. Una vez iniciado el proceso de movilización social, es necesario promover un contexto institucional apropiado, así como instrumentos eficientes de promoción local, como puede ser una agencia de desarrollo local, resultado del esfuerzo concertado entre los diferentes actores sociales.

La dirección del proceso de desarrollo local requiere, pues, habilidades, técnicas y sociales como las siguientes:

- Conocimiento adecuado del contexto natural y socioeconómico local y sus potencialidades.
- Reconocimiento de la importancia de los factores económicos y extraeconómicos en el desarrollo local.
- Capacidad de identificación y asociación con agentes sociales y líderes locales.
- Impulsar permanentemente la creación del entorno innovador territorial.
- Formar una visión colectiva de futuro en relación con el desarrollo local de la comunidad territorial.
- Establecer objetivos coherentes y realistas, con suficiente respaldo financiero.
- Vincular la visión de largo plazo con las actuaciones concretas a mediano y corto plazos.
- Ayudar a definir y promover una imagen proactiva y dinámica del territorio.
- Controlar y evaluar continuamente el proceso de desarrollo económico local.

2.1. DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN Y ECONOMÍA LOCAL

OBJETIVO	• Realizar un diagnóstico de las principales actividades económicas que sustentan la economía local
RESULTADO	• El diagnóstico: síntesis de la producción y economía local

NOTA:

EL RECOJO DE INFORMACIÓN DEBERÁ REALIZARSE DE MANERA PREVIA A LOS TALLERES Y ESPACIOS PARTICIPATIVOS DE PLANIFICACIÓN. PARA ELLO SE SUGIERE LA CONFORMACIÓN DE UNA COMISIÓN MULTIDISCIPLINARIA CUYAS FUNCIONES SEAN INVESTIGAR Y SISTEMATIZAR PREVIAMENTE LA INFORMACIÓN. A CONTINUACIÓN BRINDAMOS ALGUNAS PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE ESTA TAREA

El recojo de información, análisis y diagnóstico incluye la identificación de las necesidades insatisfechas y demandas principales de la comunidad local, así como el conocimiento de las capacidades de desarrollo endógeno, identificando las oportunidades, obstáculos, recursos y potencialidades existentes. El recojo de información constituye, al mismo tiempo, un medio de comunicación y movilización de la colectividad local, en cuyo ejercicio los actores locales pueden alcanzar mayor conciencia de su entorno y verse estimulados a la acción por el desarrollo a partir de su participación conjunta. Igualmente, se trata de una fase permanentemente abierta en todo el proceso de desarrollo local, por lo cual no puede ser considerada únicamente como uno de sus momentos iniciales.

El proceso de recojo de información no es sólo una cuestión estadística, pues precisa, también, identificar los agentes locales organizados y las instituciones existentes, señalando su posible involucramiento en el desarrollo económico local; saber cuál es el apoyo de los grupos políticos y sociales a las propuestas de desarrollo económico; conocer el clima existente respecto a la estrategia de desarrollo local e identificar los obstáculos y debilidades.

El objetivo fundamental de todo el proceso anterior es la elaboración de un diagnóstico que sirva de base para una estrategia de desarrollo económico local. Para ello, es necesario identificar con detalle dos áreas principales de análisis: la base socioeconómica y medio físico, y la capacidad de desarrollo de la comunidad local.

Elaboración y tratamiento de la información

Dada la multiplicidad y dispersión de las fuentes de información, resulta esencial su sistematización. La elaboración y tratamiento de la información se ocupa de priorizarla según su grado de importancia (información imprescindible, deseable o no esencial).

La información debe ser comprensible para los agentes locales y, al mismo tiempo, fruto de un trabajo colectivo

Elementos de la base socioeconómica y medio físico

Los elementos de la base socioeconómica y medio físico son los siguientes:

- Medio físico, el cual nos señala la potencialidad de los recursos naturales y el grado de sostenibilidad ambiental de las actividades productivas.
- Estructura económica local y tejido empresarial
- Base demográfica y mercado de trabajo local
- Infraestructuras, inversiones públicas y privadas, nivel de tecnología y servicios de apoyo a la producción.
- Historia local y rasgos sociales y culturales.

La actividad económica es toda actividad humana que suponga decidir qué necesidades humanas satisfacer con los recursos limitados de los que se dispone y por lo tanto cada elección lleva incorporado un coste de oportunidad. Se distinguen tres tipos de actividad económica: Hay tres fases principales:

- ? • Producción
- ? • Intercambio
- ? • Consumo

Las economías tradicionales o de autosubsistencia, son aquellas, en las que el consumo y el intercambio se producen dentro de una misma familia.

Algunos procesos de actividad económica son la agricultura, ganadería, industria, artesanías, comercio, comunicaciones, técnica, investigación científica. Y todas estas forman el bienestar social.



INVENTARIO DE RECURSOS DEL TERRITORIO A. INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA, TÉCNICA Y MEDIOAMBIENTAL		
	Situación Favorable	Aspectos a Mejorar
Transporte y carretera:		
Conectividad y fluidez de la red interna		
Acceso de entrada y salida de flujo económico		
Telecomunicaciones:		
Teléfono / fax		
Internet		
Abastecimiento de servicios:		
Cobertura de electricidad		
Cobertura de agua		
Otros		
Actividades económicas:		
Nivel de operación de las principales actividades económicas		
Nivel de tecnología de las actividades económicas		
Valor agregado generado por empresas de nivel nacional		
Nivel de empleo local en las principales actividades		
Medio ambiente:		
Servicios de tratamiento de aguas residuales		
Protección de suelo, aire, agua, playas, ríos y lagos		
Servicios de recogida y reciclaje de basura		
Servicios empresariales:		
Acceso al crédito		
Servicios de asistencia técnica		
Servicios de capacitación accesibles		
Asesoría en gestión de empresas		

INVENTARIO DE RECURSOS DEL TERRITORIO B. INFRAESTRUCTURAS SOCIALES O DE SERVICIOS		
	Situación Favorable	Aspectos a Mejorar
Educación:		
Escuelas, Institutos, Universidades		
Centros de investigación		
Salud:		
Hospitales		
Postas sanitarias		
Servicios urbanos colectivos:		
Protección de derechos del consumidor		
Servicios de justicia		
Seguridad ciudadana		
Deporte y turismo:		
Equipamiento deportivo y turístico general		
Servicios sociales:		
Viviendas sociales		
Guarderías infantiles y centros de tercera edad		
Fomento productivo:		
Instituciones financieras		
Servicios de capacitación		
Cultura y diversión:		
Museos, teatros y cines		
Bibliotecas		
Centros de Diversión y cultura		

Por otro lado, el diagnóstico debe incluir también información sobre la calidad de las infraestructuras básicas y la existencia de un entorno territorial que facilite a las PYMEs y microempresas locales el acceso a la innovación, son aspectos determinantes para el desarrollo económico local. En lo relativo a las inversiones, es preciso disponer de información sistematizada sobre las inversiones públicas y privadas según sectores y actividades. Igualmente, es necesario conocer el nivel tecnológico de las actividades y empresas, el acceso a las nuevas tecnologías por parte de las empresas locales, la oferta territorial disponible de instrumentos de asesoría técnica, y el grado de vinculación de las entidades de asesoramiento técnico con el sistema productivo local.

A. Determinación de la capacidad de desarrollo de la comunidad local

La capacidad de desarrollo de la comunidad local depende de la existencia de componentes de organización institucional y de decisión política, los cuales sirven de apoyo a su desarrollo. Así, hay que recoger información de la historia local y de los rasgos socioculturales que definen el territorio y su población. Eso implica conocer en detalle otros aspectos, tales como:

- Etnias y culturas del territorio.
- Patrimonio histórico local.
- Folklore, costumbres y tradiciones.
- Lenguas e idiomas y su enseñanza.
- Grado de organización social.
- Valores sociales. Actitudes ante el desarrollo y progreso técnico.
- Marco jurídico y normas legales básicas.
- Asociaciones de carácter económico existentes (empresariales y sindicales).
- Instituciones educativas y de capacitación.
- Instituciones y asociaciones sociales locales.
- Entidades políticas y organizaciones sociales.

Para conocer el grado de institucionalidad, es importante conocer las organizaciones implicadas en el proceso de desarrollo local y su grado de representatividad; las actividades desplegadas por estas organizaciones y sus planes de futuro, indicando su papel en el proceso de desarrollo local; las fuentes principales de recursos de dichas organizaciones; la experiencia de la administración municipal en la promoción del desarrollo económico y el empleo, y las relaciones entre las diferentes organizaciones y las perspectivas de trabajo conjunto.

B. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Como ya se ha señalado, la estrategia de desarrollo económico local debe fijar los objetivos generales (elevación del ingreso y del nivel y la calidad de vida de la población local) y determinar de forma concertada las líneas de actuación y la correspondiente asignación y asignación de recursos para la ejecución de los proyectos de desarrollo.

Hay que determinar igualmente, los objetivos específicos, que, en cada caso concreto, pueden referirse a aspectos, tales como la mejora de la articulación y di-versificación productiva local, la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido de empresas, la conservación del medio natural local, la creación de nuevos puestos de trabajo, el mejoramiento de las infraestructuras y, sobre todo, su orientación hacia los requerimientos del desarrollo local, o la vinculación de los recursos e instrumentos de capacitación existentes a la demanda de innovación del sistema productivo local.

La elección de las líneas de actuación para alcanzar los objetivos específicos puede concretarse, por ejemplo, mediante la difusión de información empresarial o tecnológica según productos específicos y mercados de interés local, la capacitación en gestión empresarial o tecnológica, la capacitación de recursos humanos y el establecimiento de cursos de formación continua, el mejoramiento de la gestión ambiental y del patrimonio cultural, o la difusión de información sobre asistencia técnica, incentivos financieros y líneas de crédito.

A partir de la recogida de información y el diagnóstico se puede identificar, por tanto, las oportunidades y recursos disponibles, haciendo una selección estratégica de objetivos y líneas de actuación según la importancia de los eslabonamientos productivos y de empleo de las actividades locales, la identificación precisa de las relaciones entre la economía local y el contexto externo, y la visión del potencial local de recursos, identificando igualmente las posibles amenazas que pudieran afectarlo.

No existe una receta única en el proceso de planificación para el desarrollo local, ese proceso no es resultado de una aplicación de instrumentos técnicos, sino de la concertación y decisión de los actores locales.

PROCESO DE TRABAJO (ESPACIOS PARTICIPATIVOS):

A. Exposición teórico-gráfica

Procedimiento:

- Breve presentación teórico-gráfica sobre "En qué consiste el Desarrollo Económico Local"
- De manera colectiva, dialogando y consensuando opiniones, identificar las principales ideas asociadas al desarrollo económico local. Para esta actividad se requiere la participación de dos facilitadores, uno quien dirija el debate y otro que vaya sintetizando las ideas y escribiéndolas en la pizarra.
- Una vez terminada la discusión, leer lo registrado en la pizarra para ir anotando las precisiones y datos adicionales que los participantes vayan indicando.

B. Identificar las actividades económicas del municipio.

Procedimiento:

- Lluvia de ideas por tarjetas para solicitar a cada participante identificar una actividad económica realizada en el territorio de su municipio. Escribir respuesta en una tarjeta.
- Recoger tarjetas una por una, promoviendo el debate e intercambio, e ir formando columnas con tarjetas cuyas respuestas son similares.
- Priorizar y titular colectivamente las columnas establecidas, en base a contenido de tarjetas (agrícola, comercio, servicios, turismo, etc.).
- Resolver colectivamente la Hoja de Trabajo 1. Promover y precisar respuestas.
- Preparar copias de Hoja de Trabajo 1 para participantes.

HOJA DE TRABAJO 1: LA PRODUCCIÓN Y ECONOMÍA DE NUESTRO MUNICIPIO

Actividades económicas	Qué producen /ofrecen	Cantidad/ volumen	Dónde obtener más información	Características sobre actividad: Situación en que se da. En que nivel/situación está. Beneficios que trae. % de productores que lo ofrecen, etc., etc.
Agrícolas:				
Comerciales:				
Servicios:				
Medio ambiente:				
Capacidades Humanas				
Otros				

C. El diagnóstico: síntesis de la producción y economía local.

Procedimiento

- Trabajo en grupos: formar grupos de acuerdo a número de actividades económicas identificadas en hoja de trabajo nº 1.
- Cada grupo trabaja con columna de "Características sobre actividad". Pedir que se redacte un breve documento con los insumos recogidos en dicha columna para la actividad que se le asignó.
- Plenaria para presentar resultados de los trabajos grupales. Promover el intercambio para precisar y mejorar la redacción de los documentos elaborados por grupos.
- Desarrollar la hoja de trabajo nº 2 con documentos presentados, revisados y mejorados.
- Entregar copias de la hoja de trabajo nº 2, para cada participante.

HOJA DE TRABAJO 2: EL DIAGNÓSTICO: SÍNTESIS DE LA PRODUCCIÓN DE NUESTRO MUNICIPIO

EL DIAGNÓSTICO: SÍNTESIS DE LA PRODUCCIÓN DE NUESTRO MUNICIPIO	
<i>EL DIAGNÓSTICO: SÍNTESIS DE LA PRODUCCIÓN DE NUESTRO MUNICIPIO</i>	
.....	
.....	

2.2. LA VISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVO	• Definir la visión de futuro para el desarrollo económico del territorio (provincia, distrito).
RESULTADO	• La visión de futuro de desarrollo económico para nuestro municipio.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Observación de Cambios y Tendencias

Procedimiento:

- Reflexionar sobre señales de cambios o tendencias que tienen o tendrán impactos en el territorio, originados por: proyectos de decisión nacional o regional, obras de infraestructura productiva, planes gubernamentales, o tendencias del contexto económico global, cambios en hábitos de consumo, tendencias de mercado, acuerdos comerciales.
- Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de los participantes.
- Solicitar a los participantes identificar dos o tres cambios o tendencias que tendrían impactos en el territorio. Posteriormente deben identificar nuevas oportunidades de negocio y los riesgos que pueden presentarse con esas actividades económicas. Para ello utilizar la hoja de trabajo nº 3
- Una vez terminada la matriz, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿De las oportunidades de negocio identificadas cuáles tienen mayores oportunidades de mercado y éxito rápido?
- Una vez completado el trabajo, se nombra un expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

HOJA DE TRABAJO Nº 3 OBSERVACIÓN DE CAMBIOS Y TENDENCIAS		
Cambios o tendencias	Nuevas Oportunidades de Negocio	Riesgos o Factores Críticos

B. Definir la visión de futuro para el desarrollo económico de nuestro territorio

Procedimiento:

- Lluvia de ideas a partir de la pregunta ¿Qué idea tienen sobre el concepto de visión de futuro? Responder con una palabra. Anotar respuestas comunes en papelotes distintos, que será el insumo para el siguiente trabajo en grupo.
- Trabajo en grupos: formar grupos de acuerdo al número de papelotes con respuestas comunes. Brindar las siguientes preguntas motivadoras para el trabajo en grupos:
 - ¿Cómo queremos estar económicamente en 10 años?
 - ¿Cuál es la dirección que nuestro distrito/provincia debe tomar para lograr un desarrollo económico sostenible?
 - ¿Qué imagen nos gustaría tener como distrito/provincia?
 - ¿Cuáles son las ventajas tenemos como distrito/provincia y qué nos hace diferentes del resto?
 - ¿Cuáles son las competencias claves que tenemos?
 - ¿Qué resultados queremos tener?
- Luego de responder a las preguntas planteadas, cada grupo redacta una propuesta de visión de futuro de desarrollo económico para su distrito/provincia, para presentarlo a la plenaria.
- Plenaria: presentación de propuestas de grupos. Análisis de cada propuesta. Selección por consenso de la más adecuada. Reformular la seleccionada, las veces que sea necesario hasta tener la propuesta final de la visión de futuro de desarrollo económico.

C. Revisión y redacción final de la Visión de Desarrollo Económico.

Procedimiento:

- Plenaria para resolver la hoja de trabajo n° 4 "Visión Futura de Desarrollo Económico de Nuestro Distrito/Provincia".
- Lectura colectiva y aprobación final de Visión.
- Entregar copias de visión a participantes.

Hoja de Trabajo 4 Visión Futura de Desarrollo Económico de Nuestro Distrito/Provincia

LA POBLACIÓN DEL DISTRITO/PROVINCIA DE

...

2.3. LOS EJES ESTRATÉGICOS Y SUS POTENCIALIDADES

OBJETIVO	• Identificar los ejes económicos de desarrollo estratégicos y sus potencialidades para el desarrollo económico local.
RESULTADO	• Los ejes estratégicos más importantes y sus potencialidades para el desarrollo económico local.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Preguntas motivadoras

Procedimiento

- Motivar la reflexión y el diálogo colectivo con una serie de preguntas de reflexión sobre el desarrollo de sus economías locales:
 - ¿Existen políticas para fortalecer o contrarrestar las principales tendencias de la economía local?
 - Las actividades económicas más importantes, ¿Generan externalidades negativas en términos ambientales, de infraestructura vial o de impulsar el empleo?
 - En general, ¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo de nuevas actividades económicas o para la expansión y/o integración de las existentes?
 - ¿Qué acciones se están implementando al respecto?
 - ¿Existen relaciones de colaboración entre universidades o institutos técnicos y empresas para el desarrollo tecnológico?
 - ¿Existe algún sector económico que requiera mano de obra calificada que no se encuentra en el territorio?
 - ¿Qué tipo de relación tienen pequeños y microempresarios con la municipalidad?
- La idea básica de ésta actividad no es responder las preguntas, sino generar un proceso de reflexión y acercamiento al tema. Se hacen las preguntas y se va generando un debate participativo. No importan ahora las respuestas de cada uno de los sectores, comunidades o distritos, porque estos temas serán abordados cuando se apliquen las herramientas.

B. Presentación del enfoque de competitividad sistémica.

- La segunda actividad es la presentación del enfoque de competitividad sistémica. Es importante mostrar los cuatro niveles (Meta, Macro, Meso y Micro) que influyen en la

competitividad de un territorio y reflexionar sobre cómo podemos influir en ellos desde lo local. Algunas de las variables macroeconómicas son manejadas por el gobierno central y son poco influidas desde lo local. Al mismo tiempo siempre un territorio puede influir en algunas variables Macro y Meso y manejar en forma directa casi todas las variables de sus niveles Meta y Microeconómico. A continuación la presentación para visualizar.



ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD

C. Constituir los ejes económicos (a partir de actividades económicas identificadas)

Procedimiento:

- Breves exposiciones teórico-gráficas sobre: "Qué es un Eje económico". Preguntas y respuestas.
- Plenaria: presentar y dar lectura colectiva a hoja de trabajo n° 1 para recordar las "Actividades Económicas" identificadas. Preguntas y precisiones. Hoja de trabajo n° 2 "La producción y economía de nuestro municipio".
- Trabajo en grupos: Cada grupo trabaja una actividad y a partir de ella, constituye un eje. Recomendar que tomen en cuenta la definición y ejemplo presentado en la exposición.
- Plenaria: Presentar resultados de trabajo en grupo.
- Resolver colectivamente hoja de trabajo n° 3 "Nuestros Ejes Económicos".
- Repartir copias de hoja de trabajo n° 3 a participantes.

**HOJA DE TRABAJO 5
NUESTROS EJES ECONÓMICOS**

Ejes económicos	Productos que lo constituyen	Grupos de empresas que participan
1.		
2.		
3.		
4.		

D. Seleccionar los ejes y objetivos estratégicos de desarrollo local.

Procedimiento:

- Plenaria: Presentar el siguiente cuadro, indicando que será la herramienta que se usará para la elección final de los ejes de desarrollo (a partir de la identificación previa realizada en el paso anterior)

Criterios/variables de valoración	¿Queda?	
	Sí	No
Nº de unidades		
Crea puestos de trabajo		
Es competitivo		
Su oferta es regular		
Es potencialmente competitivo		
Contribuye a capitalizar excedentes locales		
Esta posicionado localmente		
Conserva los recursos naturales		
Otros ... (identificados por plenaria)		

- Presentación teórico-gráfica de la escala de valoración (cuyos puntajes van entre 0 y 10 y donde 0 expresa la peor situación del eje en relación a los criterios de valoración seleccionados).
- Selección de los ejes económicos estratégicos utilizando la siguiente tabla:

Tabla de selección de ejes económicos estratégicos

Ejes	Criterios/variables de valoración							TOTAL
	I (1)	II	III	IV	V	VI	...	

Nota: Números asignados a los criterios/variables de valoración seleccionados.

- Resolver la hoja de trabajo nº 4 "Ejes económicos seleccionados" (trabajar con hoja de trabajo nº 3 y criterios de valoración seleccionados).
- Entregar copias de hoja de trabajo nº 4.

**HOJA DE TRABAJO 4
EJES ECONÓMICOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS**

Nº	Eje económico	Total de puntaje obtenido

E. Análisis de cada eje económico seleccionado (el FODA para identificar potencialidades).

Procedimiento:

- Breve presentación teórica-gráfica sobre ¿Qué es el FODA?
- Trabajo en grupos: formar grupos para trabajar el FODA de cada eje seleccionado (ver hoja de trabajo nº 4)
- Plenaria: Presentación de resultados del trabajo en grupos.
- Precisar y priorizar el FODA con los aportes de todos los participantes en la plenaria.
- Resolver la hoja de trabajo nº 5 "El FODA: análisis de eje económico estratégico" (una hoja de trabajo por cada eje).
- Entregar copias de la hoja de trabajo nº 5 para cada participante.

**HOJA DE TRABAJO 5
EL FODA: ANÁLISIS DEL EJE ESTRATÉGICO ECONÓMICO**

Eje económico:	
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

2.4. ESTRATEGIAS CLAVES A SEGUIR

OBJETIVO	• Definir estrategias a seguir para fortalecer los subsectores económicos (ejes) para promover el desarrollo económico local
RESULTADO	• Estrategias para promover competitivamente el desarrollo económico local.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Presentación de las áreas de intervención estratégica en procesos de promoción del Desarrollo Económico Local

Procedimiento

- Las áreas de las posibles intervenciones en DEL se ubican en cuatro grupos: Estrategias para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial, Estrategias para la Formación de Recursos Humanos, Estrategias para el Desarrollo de la Institucionalidad y Estrategias para el Desarrollo de la Plataforma de Servicios Empresariales.
- Estrategias para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial:*
- Eslabonamientos o cadenas productivas.

- Acciones de cooperación empresarial.
- Diferenciación de productos.
- Calidad de la producción local.
- Diseño de productos.
- Comercialización.

Estrategias para la Formación de Recursos Humanos:

- Vincular educación a tejido de empresas.
- Mejorar la calificación de recursos humanos.
- Desarrollo de la mentalidad empresarial.

Estrategias para el Desarrollo de la Institucionalidad:

- Cooperación público privada.
- Coordinación entre instituciones públicas.
- Organización de empresarios y de productores campesinos.
- ONGs y instituciones educativas.
- Oficinas municipales de fomento al Desarrollo Económico Local.
- Agencias de desarrollo local.

Estrategias para el Desarrollo de la Plataforma de Servicios Empresariales:

- Información de mercados.
- Tecnología.
- Crédito.
- Capacitación.
- Asesoría en comercialización.
- Asesoría en creación de empresas.

B. Lectura colectiva de ejes estratégicos seleccionados

Procedimiento:

- Presentación en plenaria de papelote con los ejes económicos estratégicos seleccionados, elaborado a partir de la hoja de trabajo nº 4). Preguntas y respuestas de los participantes para aclarar el sentido de cada eje.

C. Analizar posicionamiento de ejes económicos.

Procedimiento:

- Trabajo en grupos: formar grupos de acuerdo a número de ejes económicos seleccionados. Cada grupo trabaja un eje. Seleccionar sólo una fortaleza, una oportunidad, una debilidad y una amenaza del eje estratégico económico seleccionado (trabajar con hoja de trabajo nº 5).
- Preguntas de apoyo para seleccionar:
 - ¿Frente a cuál de las oportunidades, el eje estratégico está mejor posicionado? ¿Por qué?
 - ¿Frente a cuál amenaza, el eje estratégico está mejor posicionado? ¿por qué?
 - ¿Qué fortaleza puede aprovechar mejor la oportunidad seleccionada (a)? ¿Por qué?
 - ¿Qué fortaleza puede enfrentar mejor la amenaza seleccionada (b)? ¿Por qué?
 - ¿Qué debilidad puede superarse, aprovechando la oportunidad seleccionada

Eje:

F	D	O	A

- Plenaria: presentar resultados de trabajo en grupos. Intercambio para precisar respuestas de grupos.

D. Definir estrategias claves.

Procedimiento:

- Discutir colectivamente las siguientes preguntas para resolver la hoja de trabajo nº 6: "Estrategias a seguir para fortalecer competitivamente los ejes estratégicos":
 - ¿Qué hacer con la fortaleza identificada para aprovechar la oportunidad seleccionada?
 - ¿Qué hacer para aprovechar la oportunidad y fortalecer la debilidad seleccionada?
 - ¿Qué hacer desde la fortaleza identificada para enfrentar la amenaza seleccionada).
- Lluvia de ideas por tarjetas para resolver preguntas. Agrupar tarjetas comunes.
- Trabajo en grupos: Cada grupo elabora una primera redacción de la estrategia a seguir, a partir del grupo de tarjetas asignado.
- Plenaria: Presentación de resultados de trabajo en grupos. Intercambio para precisar mejor primera redacción de estrategia a seguir.
- Redacción final colectiva para resolver hoja de trabajo nº 6 (una hoja de trabajo para cada eje).
- Entregar a participantes copia de Hoja 6.

Hoja de Trabajo 6
Estrategias a seguir para fortalecer competitivamente los ejes estratégicos

EJE ESTRATÉGICO:	Fortaleza	Debilidad

NOTA: Resolver una hoja para cada eje económico estratégico.

2.5. LOS PLANES OPERATIVOS ¿CÓMO HACERLOS?

OBJETIVO	• Diseñar un proceso para elaborar los planes operativos para implementar el Plan de Desarrollo Económico Local.
RESULTADO	• Diseño de un proceso de trabajo para elaborar planes operativos que hagan posible la ejecución del Plan de Desarrollo Económico Local.

PROCESO DE TRABAJO:

A. Exposición teórica-gráfica para introducir al tema

Procedimiento:

- Presentación teórica-gráfica sobre "Qué es, para qué sirve y cómo está estructurado un plan operativo".
- Presentación en un papelote de la estructura de un plan operativo (hoja de trabajo nº 7, Modelo de Plan Operativo)
- Concluir la presentación, reiterando que la estructura del plan presentado debe responder al diagnóstico de la situación productiva y económica, a las actividades estratégicas, a la visión y objetivos formulados en el PDEL.

B. Definir los objetivos del plan

Procedimiento:

- Ejercicio vivencial: "El mini objetivo" para introducir al tema. Pedir a participantes que indiquen alguna actividad que puedan hacer dentro del salón. Anotar en papelote actividad indicada y nombre de persona.
- Pedir a los participantes que hagan su actividad, señalando que tienen sólo 5 minutos para hacerla.
- En plenaria plantear las siguientes preguntas motivadoras para la reflexión: ¿Qué ha pasado durante el ejercicio? ¿Cumplieron o no su cometido? ¿Por qué?

- Breve exposición teórica-gráfica sobre "características de un objetivo: medible, realizable, realista, específico y posible de ser realizado en un tiempo determinado".
- Previa presentación de las estrategias identificadas (Hoja de trabajo 6), plantear la siguiente pregunta: ¿Qué desean lograr para apoyar a que se realicen las estrategias? Solicitar una respuesta en tarjeta por cada participante.
- Solicitar tarjetas e ir formando grupos con aquellas que son comunes. Promover el intercambio y debate para ayudar a precisar la respuesta.
- Formar grupos de trabajo (de acuerdo al número de grupos de tarjetas) y solicitarles que redacten en forma de objetivo, las tarjetas recibidas.
- Plenaria para presentar resultados de trabajo en grupos y llenar COLUMNA DE OBJETIVOS de Hoja de Trabajo ("Modelo de Plan Operativo")

C. Elaboración de los indicadores del plan operativo / plan de trabajo

Procedimiento:

- Breve presentación teórico-gráfica sobre "Qué es una meta/indicador?"
- Desarrollar algunos ejemplos de metas / indicadores con participantes, según el siguiente ejemplo:

Objetivo Específico	Meta/Indicador
Lograr Mayores Ingresos en el distrito...	1. Incremento de la Venta del producto de la papa en un 100 %. 2. Compra de insumos de calidad a precios más favorables. 3. Reducción de las pérdidas económicas en la producción, en un 20 %

- En diálogo con los participantes llenar la columna de metas / indicadores de la hoja de trabajo "Modelo de Plan Operativo", a partir de los objetivos planteados.

D. Identificación de las actividades, plazos y responsables.

- Presentar en papelote, una vez más, la "Visión" y "Las Estrategias a desarrollar identificadas en el paso 4 de PDEL. Dar lectura en voz alta y reiterar la importancia de tenerlos en cuenta para seguir identificando las actividades, los plazos y los responsables requeridos por el plan operativo.

E. Elaborar el Presupuesto del Plan Operativo.

- Formar una comisión de trabajo para elaborar el presupuesto de los planes por ejes, la cual debe estar conformada por participantes con experiencia de trabajo afin al eje.
- Acordar el plazo de tiempo para que la comisión culmine la elaboración del presupuesto.
- Establecer la fecha de una próxima reunión para que la comisión de presupuesto presente los resultados de su trabajo y para precisar y aprobar los presupuestos de los planes operativos por ejes económicos.

F. Socializar resultados del trabajo.

Reproducir y entregar copias de Planes Operativos a todos los participantes

HOJA DE TRABAJO 7 MODELO DE PLAN OPERATIVO

EJE ECONOMICO ESTRATEGICO:					
Objetivo estratégico	Metas	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsables	Presupuesto

CAPÍTULO VI GUÍA PARA EL ANÁLISIS Y PROMOCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

CONTENIDO

PRIMERA PARTE: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y CONCEPTUALES

- 1.1. Finalidad de la Guía Metodológica
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Características metodológicas de la guía
- 1.4. Términos básicos usados en el análisis de la cadena productiva:
 - El Producto de análisis de la cadena
 - La cadena productiva
 - El flujo de la cadena productiva
 - El punto crítico
 - El factor de competitividad
 - Criterios para seleccionar un producto
 - Los costos variables
 - Los costos fijos
 - El punto de equilibrio
 - El FODA de la cadena productiva

SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE TRABAJO

- 2.1. La selección del producto
- 2.2. El estudio de la cadena productiva
- 2.3. Los puntos críticos y propuestas para mejorar la competitividad

PRIMERA PARTE: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y CONCEPTUALES

1.1. Finalidad de la Guía Metodológica

Bajo la noción de un desarrollo económico sostenible, sustentado en la "promoción de la competitividad con equidad, en base a la participación democrática y fortalecimiento de las capacidades de los diversos actores locales" esta guía brinda pautas metodológicas para el estudio, análisis y propuestas participativas de cadenas productivas.

Desde el diseño de la cadena, su estudio, la toma de decisiones referidas a su promoción, la formulación de propuestas y el monitoreo mismo de la cadena, esta guía procurará que los participantes estén en condiciones de:

- Conseguir información confiable.
- Mejorar sus conocimientos relacionados al enfoque de cadena productiva.
- Promover un ambiente de confianza y respeto en el trabajo.
- Escuchar e intercambiar sus diversos puntos de vista e intereses.
- Reconocer y llevar a la práctica los resultados del estudio y análisis.

1.2. Objetivos

Objetivo General: Desarrollar conocimientos, habilidades y valores (capacidades/competencias) de los actores privados y públicos locales para analizar cadenas productivas, a partir de lo cual los diversos actores estén en mejores condiciones para elaborar concertadamente propuestas de impulso al desarrollo económico local.

Objetivos Específicos:

- Identificar un producto clave local (productos) articulado al mercado local, regional y nacional.
- Identificar la cadena productiva, características y debilidades generadas por el desarrollo del producto clave, desde su producción hasta su consumo.
- Formular estrategias de intervención para superar las debilidades y lograr mantener y desarrollar una cadena productiva competitiva y sostenible.

1.3. Características metodológicas de la guía

Nuestra metodología de trabajo se caracteriza por:

- Ser práctica: ofrece actividades, procedimientos e instrumentos prácticos para su aplicación (fichas y matrices).
- Ser participativa: toma en cuenta la participación de los diversos actores locales que participan en la producción del producto, desde su inicio hasta su consumo.
- Ser flexible: no ser una pauta acabada, sino una propuesta de trabajo en proceso, posible de ser adecuada a las condiciones y características de los participantes.
- Estar orientada a la obtención de resultados: su aplicación permite llegar a elaborar estrategias de intervención para mantener cadenas productivas sostenibles y competitivas.
- Centrarse en las personas: toma en cuenta las diversas características, intereses y necesidades de los participantes.
- Promover relaciones de igualdad: orientada a buscar e incidir en las relaciones de poder que se dan al interior de los actores participantes, tratando de promover relaciones equitativas.

1.4. Términos básicos usados en el análisis de la cadena productiva

El producto de análisis de la cadena.

Es el producto que pasa por una serie de procesos y/o transacciones, desde su producción hasta su consumo, articulando a diferentes actores con diversas funciones y dinámicas económicas y sociales.

La cadena productiva.

Es un conjunto de actores organizados (hombres y mujeres), con características y roles específicos, que desarrollan actividades que se relacionan entre sí para producir un producto, desde su producción hasta su consumo final buscando dotarse de las competencias necesarias para competir en el mercado y promover el desarrollo económico local.

El flujo de la cadena productiva.

Es el recorrido que hace la cadena productiva y está determinado por los eslabones de la cadena (etapas) por las que pasa el producto desde su producción hasta su consumo.

El punto crítico.

Es el elemento que impide el posicionamiento de los actores (as) y del producto clave en el mercado.

El factor de competitividad.

Es aquel elemento que determina o puede determinar el posicionamiento de los actores (as) y del producto en el mercado.

Criterios para seleccionar un producto.

Los criterios de selección (opiniones o normas) más comunes utilizados son los siguientes:

- Si el producto es de valor y garantiza realizar operaciones comerciales en el mercado.
- Si el producto tiene demanda en los mercados.
- Si el producto tiene un buen nivel de producción en la zona y potencialmente es importante para el desarrollo local (mercado, empleo, inversiones, ingresos, sistemas de producción).
- Si el producto es importante actualmente y potencial para el grupo que realiza el estudio (grupo meta).
- Si el producto no tiene un impacto negativo en los recursos naturales y el medio ambiente.

Los Costos Variables

Son los costos (gastos) que van variando de acuerdo al crecimiento del negocio. Cuanto más se produce, los costos variables suben más (combustible, mano de obra para cosecha, insumos, etc.).

Los Costos Fijos

Son aquellos costos que no varían significativamente, aunque aumente o disminuya el negocio (gastos administrativos, sueldos de gerentes y/o trabajadores estables, etc.).

El Punto de Equilibrio

Es la cantidad mínima que se necesita vender para cubrir los costos fijos y variables. Es importante para ver la viabilidad del negocio.

El FODA

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sirven para identificar los puntos críticos y realizar el análisis de una cadena productiva:

- Fortalezas: son capacidades internas que están bajo el control de los actores de la cadena y que posibilitan a la cadena mantenga estar en ventaja competitiva frente a otras que compiten con ella.
- Debilidades: son aquellos elementos internos que están bajo el control de los actores de la cadena, pero que ponen a la cadena en desventaja competitiva frente a otras.
- Oportunidades: son factores y/o procesos externos que contribuyen a que la cadena sea más competitiva.
- Amenazas: son factores externos que influyen negativamente en la competitividad de la cadena productiva.

SEGUNDA PARTE METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1. LA SELECCIÓN DEL PRODUCTO CLAVE

OBJETIVO	Identificar un producto clave local (o productos) articulado al mercado local, regional y nacional
RESULTADO	El Producto Clave Seleccionado.

PROCESO DE TRABAJO

A. Definir los criterios de selección para determinar el producto clave.

Procedimiento:

Presentación gráfica / oral del concepto de "criterio de selección"

- Presentar gráficamente a plenaria la definición de criterio de selección, utilizando un papelote o lámina llamativos.
- Plantear la siguiente pregunta: "¿Qué significa para usted este concepto de criterio de selección? Y ¿Para qué sirve? Promover el diálogo abierto entre los participantes. A partir de ello reforzar el concepto de criterio de selección y su uso.

Lluvia de ideas por tarjetas para identificar nuestros criterios de selección.

- Presentar en plenaria la Guía de Trabajo nº 1: "Identificando Nuestros Criterios de Selección", para elegir el producto clave. Presentación y lectura colectiva de la guía de trabajo.
- Lluvia de ideas por tarjetas: Pedir a cada participante que escoja un criterio, según la guía presentada, y responda para sí mismo la siguiente pregunta: ¿Por qué escogió dicho criterio?
- Solicitar las respuestas, escribiendo en una tarjeta sólo el número del criterio seleccionado, según la numeración asignada en la guía.
- Recoger las tarjetas una por una y plantear la siguiente pregunta: ¿Por qué escogió usted este criterio? Colocar la respuesta, en el criterio correspondiente de la guía de trabajo (asignándole como puntaje).
- Leer colectivamente el resultado obtenido en la guía Nº 1. Solicitar sugerencias y observaciones para mejorar el resultado.
- A partir de esta información, elaborar colectivamente, la Matriz 1: "Nuestros Criterios de Selección", los mismos que vamos a utilizar en la selección del producto clave.

Plenaria:

- Sacar copias de Matriz 1 para entregar a participantes.
- Presentación (gráfica y oral) sobre la importancia de una Matriz de Criterios para seleccionar el producto clave.

B. Seleccionar el producto clave

Procedimiento:

Plenaria: Lluvia de ideas para elaborar una lista de los productos que se producen en el territorio.

- Preguntar a los participantes cuáles son los productos más importantes que se producen en la zona.
- Recoger las respuestas e ir construyendo una lista con los productos mencionados y leerla de manera colectiva. Iniciar una primera selección de los productos claves.

Trabajo en Grupos: Aplicación de la de Guía de trabajo 2A: "Seleccionando Nuestros Primeros Productos".

- Formar grupos de trabajo y entregarles copia de la "Guía de Trabajo nº 2A".
- Intercambiar opiniones y solucionar colectivamente la Guía de Trabajo nº 2A. Indicar que el orden numeral irá determinando la importancia del producto.
- Solicitar que transcriban los resultados en un papelote.

Plenaria: Socializar resultados de trabajos en grupos.

- Presentación de resultados del trabajo en grupos. Socialización y precisión colectiva de resultados.
- Presentación y lectura colectiva de "Matriz 1: "Nuestros Criterios de Selección", para concentrar al grupo en el trabajo a realizar.

Trabajo en grupos para seleccionar nuestro producto clave: Guía de Trabajo 2B "Valorando Nuestros Productos".

- Formar grupos de trabajo. Cada grupo discute y soluciona la Guía de Trabajo 2B: "Valorando Nuestros Productos" (usar como insumo la guía de trabajo 2A: "Seleccionando Nuestros Primeros Productos). Indicar que puede agregar algunos otros criterios que el grupo considere.

Plenaria: Socializar resultados del trabajo en grupos y seleccionar colectivamente el producto clave.

- Presentación de los resultados del trabajo en grupo utilizando papelotes.
- Resolver colectivamente Matriz nº 2 "Nuestro Producto Clave Seleccionado", a partir de respuestas de Guía de trabajo nº 3 (papelote).
- Sacar copias de Matiz 2 para entregar a participantes.

GUÍA DE TRABAJO Nº 1 IDENTIFICANDO NUESTROS CRITERIOS DE SELECCIÓN

Nº	CRITERIOS DE SELECCIÓN MÁS COMUNES UTILIZADOS	PUNTAJE (respuestas participantes)
01	Si el producto es de valor y garantiza realizar operaciones comerciales en el mercado.	
02	Si el producto tiene demanda en los mercados.	
03	Si el producto tiene un buen nivel de producción en la zona.	
04	Si el producto genera empleo para grupos locales.	
05	Si el producto es potencialmente importante para el grupo que realiza el estudio (grupo meta)	
06	Si el producto no tiene un impacto negativo en los recursos naturales y el medio ambiente.	
07	Si el producto desencadena otras actividades económicas localmente.	

**MATRIZ 1:
NUESTROS CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Nº	Nuestros Criterios de Selección
01	
02	
03	
04	
05	
n	

**GUÍA DE TRABAJO 2A
SELECCIONANDO NUESTROS PRIMEROS PRODUCTOS**

Nº	Productos	Puntaje (votos grupo)	¿Por qué?
01			
02			
03			
04			
05			
06			

**GUÍA DE TRABAJO Nº 2B
VALORANDO NUESTROS PRODUCTOS**

PRODUCTOS	CRITERIOS						TOTALES
	Tiene demanda el producto en los mercados.	Tiene el producto un buen nivel de producción en la zona.	Genera empleo para grupos de trabajadores locales.	Es potencialmente importante para el grupo que realiza el estudio.	Desencadena otras actividades económicas locales.	Produce efectos negativos en los recursos naturales y el medio ambiente.	
	SI / NO	SI / NO	SI / NO	SI / NO	SI / NO	SI / NO	SI / NO

**MATRIZ 2
NUESTRO PRODUCTO CLAVE SELECCIONADO**

Nº	Producto	Puntaje Asignado
1		
2		
3		
4		
5		
Producto Clave Seleccionado:		

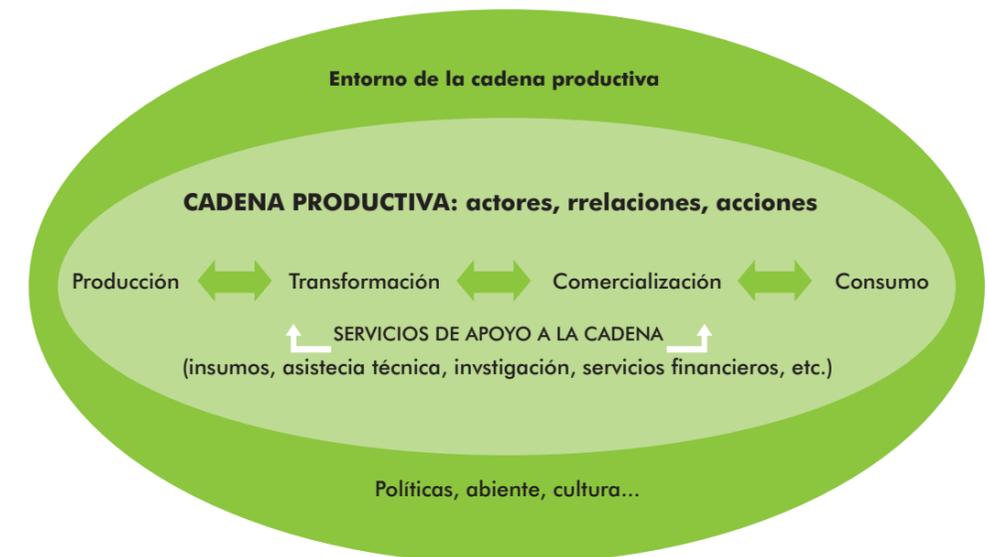
2.2. EL ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA

OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la cadena productiva, <u>características y debilidades</u> generadas por el desarrollo del producto clave, desde su producción hasta su consumo.
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de Nuestra Cadena Productiva Información Sistematizada sobre la Cadena Productiva: <ol style="list-style-type: none"> Historia de nuestra cadena productiva Políticas que afectan a nuestra cadena productiva Nuestra infraestructura disponible Uso de recursos naturales y efectos en el medio ambiente Actores de nuestra cadena productiva Relaciones de compraventa de nuestros actores Relaciones sociales de nuestros actores Nivel de organización de nuestra cadena Alianzas de nuestros actores Los demandantes de nuestro producto La oferta y competencia para nuestro producto La variación del precio de nuestro producto Cálculo de costos aproximados de nuestra cadena La Rentabilidad de Nuestra Cadena

PROCESO DE TRABAJO

A. Construir la cadena productiva de nuestro producto clave (recorrido)

FIGURA Nº 3



Procedimiento:

- Explicación teórica y gráfica del enfoque de cadena productiva y conceptos asociados.
- Trabajo individual para elaborar el primer mapeo de la cadena productiva.
 - Introducción al tema: Cada participante resuelve la Guía de Trabajo nº 3 "Construyendo Nuestra Cadena Productiva".
 - Verificar que todos hayan hecho un primer trazo de la cadena productiva del producto clave o seleccionado.
 - Solicitar a uno o dos participantes presentar en forma oral y breve el trabajo que hizo

- en la Guía de trabajo 3.
- Promover un primer intercambio de comentarios a partir de los trabajos presentados.
 - Presentación breve sobre el concepto de cadena productiva.
 - Trabajo colectivo para realizar el mapeo final de la cadena productiva.
 - Dinámica "Proyección Geométrica": solicitar a cada participante identificar en su trabajo de la Guía de Trabajo nº 3, dos eslabones o puntos que considere importantes en la cadena. Escribir su respuesta en una tarjeta.
 - Formar grupos de 2 para discutir sus tarjetas. Solicitar seleccionar 3 tarjetas de las 4 que tienen. Entregar al facilitador la tarjeta eliminada.
 - Formar grupos de 4 para discutir sus tarjetas. Solicitar seleccionar 4 tarjetas de las 6 y eliminar 2. Entregar al facilitador las dos tarjetas eliminadas.
 - Formar grupos de 8 para discutir sus tarjetas. Solicitar seleccionar 5 tarjetas de las 8 y eliminar 3. Aquí, señalar a los grupos que pueden mejorar/precisar la redacción de algunas de sus tarjetas. No modificar ninguna.
 - Seguir la misma dinámica hasta llegar a formar un solo grupo con el conjunto de participantes. Solicitar que discutan y presenten en plenaria un Mapeo Final de la Cadena Productiva.
 - Comisión para resolver Matriz nº 3 "Mapa de Nuestra Cadena Productiva"
 - Formar una comisión de trabajo para resolver la Matriz nº 3. Trabajar con resultados del Mapeo Final de la Cadena Productiva presentado y aprobado por plenaria. Recomendar que el gráfico de matriz 3 sea de buena presentación técnica y gráfica.
 - Sacar copias de Matriz nº 3 "Nuestra Cadena Productiva" y distribuir a participantes.

B. Recuperación y ordenamiento de información histórica más importante que afectó (+/-) a nuestra Cadena Productiva en los últimos 5 y/o 10 años.

Procedimiento:

- Presentación breve teórico-gráfica sobre los temas: historia: entorno, actores, relaciones, organizaciones, mercado y análisis económico y financiero e información requerida, y sobre su importancia para identificar causas problemas actuales.
 - Preparar papelote sobre presentación teórico-gráfica.
 - Presentación teórica gráfica.
 - Preguntas y respuestas.
- Trabajo en Grupos para desarrollar la Guía de Trabajo nº 4: "Hechos históricos más importantes de nuestra Cadena Productiva" y Matriz 4 "Historia de Nuestra Cadena Productiva".
 - Solicitar a cada grupo resolver la Guía de Trabajo nº 4 y presentar resultados en plenaria, dibujando un afiche (gráficos, dibujos y texto).
 - Plenaria para socializar y precisar resultados del trabajo en grupos.
 - Presentar en papelote la Matriz nº 4 "Historia de Nuestra Cadena Productiva". Explicar estructura e importancia de variables para ordenar la información.
- Plenaria
 - Trabajar colectivamente la matriz nº 4. Los participantes tienen como referencia sus Guías de Trabajo 4 y los afiches presentados por cada grupo (pegarlos al frente en lugar visible).
 - Colectivamente desarrollar la Matriz nº 4 "Historia de Nuestra Cadena Productiva".
- Lluvia de ideas por tarjetas para trabajar la Matriz nº 5 "Políticas que Afectan a Nuestra Cadena", la Matriz nº 6 "Nuestra Infraestructura Disponible" y la Matriz nº 7 "Uso de Recursos Naturales y Efectos en el Medio Ambiente"
 - Presentación breve teórico-gráfica sobre: "¿Qué es una política?"

- Presentar en papelote Matriz nº 5 "Políticas que afectan a nuestra cadena productiva".
- Lluvia de ideas por tarjetas. Solicitar a cada participante escribir en una tarjeta, una política nacional o internacional que tenga que ver con nuestra cadena productiva.
- Plenaria para recoger respuestas escritas en tarjetas. Elaborar columnas con las tarjetas afines. Promover el intercambio para precisar o afirmar la respuesta dada en cada tarjeta.
- Presentar en papelote la Matriz nº 5 "Políticas que Afectan a Nuestra Cadena"
- Llenar colectivamente la Matriz 5 con los resultados expuestos en las tarjetas y columnas establecidas. Elaborar una redacción colectiva final para llenar la Matriz 5.
- Preparar copias de la Matriz 5 para entregar a cada participante.
- Lluvia oral de ideas para trabajar Matriz nº 6 "Nuestra Infraestructura Disponible"
 - Presentar en papelote la Matriz nº 6.
 - Plantear la siguiente pregunta para discusión en plenaria: ¿Con qué infraestructura física contamos en nuestra cadena productiva? (vías, energía eléctrica, medios de comunicación, centros de acopio, plantas de transformación, canales, reservorios, etc.).
 - Seguidamente, llenar en plenaria cada columna de la Matriz nº 6. Promover el intercambio y debate para precisar respuestas.
 - Preparar copias de la Matriz nº 6 para repartir a los participantes.
- Trabajo en grupos para desarrollar la Matriz nº 7 "Uso de Recursos Naturales y Efectos en el Medio Ambiente"
 - Formar 4 grupos, cada grupo trabaja un eslabón y responde en las columnas correspondientes de la matriz 7.
 - Preparar en papelote Matriz 7 y pegarlo al frente de participantes.
 - Plenaria para presentar resultados de trabajo en grupos.
 - Llenar colectivamente Matriz nº 7 con respuestas de los trabajos en grupo. Promover el intercambio, debate y precisión para la elaboración final de la matriz.
 - Preparar copias de la Matriz 7 para repartir a participantes.

C. Identificación de Actores que Intervienen en Nuestra Cadena.

Procedimiento:

- Trabajo individual y grupal para resolver la Guía de Trabajo nº 5 "Actores Directos de Nuestra Cadena" y Guía de Trabajo 6 "Actores Indirectos de Nuestra Cadena".
 - Preparar gráfico en papelote sobre el tema: "Actores Directos e Indirectos".
 - Presentación teórica-gráfica del tema.
 - Lluvia de ideas por tarjetas respondiendo a la pregunta: ¿Según su experiencia, identifique usted un actor que participa en la cadena productiva?
 - Recoger tarjetas con respuestas y elaborar listas de columnas con tarjetas comunes.
 - Trabajo en dos grupos para resolver la Guía de Trabajo nº 5: "Actores Directos de Nuestra Cadena" y la Guía de Trabajo nº 6 "Actores Indirectos de Nuestra Cadena". Presentar a plenaria resultados del trabajo en grupos, utilizando papelotes.
- Plenaria para resolver la Matriz nº 8 "Actores de Nuestra Cadena Productiva"
 - Presentación de resultados del trabajo en grupos.
 - Resolver colectivamente Matriz nº 8 "Actores de Nuestra Cadena Productiva", utilizando como insumos los resultados de las guías 6 y 7, presentadas por los grupos en plenaria. Promover el intercambio, debate y precisión de los datos presentados.
 - Preparar copias de Matriz nº 8 para repartir a participantes.
 - Repasar la Guía de Trabajo 6 y reiterar la recomendación de tener en cuenta la presencia de actores indirectos en nuestra cadena productiva (no hay matriz).

D.Relaciones entre los diferentes actores (en los eslabones y un mismo eslabón).

Procedimiento:

- Resolver la Guía de Trabajo nº 7: "Identificando las Relaciones entre los Actores de Nuestra Cadena"
 - Presentación breve teórico-gráfica: "Relación entre los actores: compraventa, sociales, organización y concertación". Preparar gráfico.
 - Preguntas y respuestas.
 - Trabajo individual para resolver colectivamente la Guía de Trabajo nº 7.
 - Plenaria para resolver colectivamente Guía de Trabajo nº 7. Dibujarla en papelote. Solicitar respuestas y anotarlas en filas correspondientes a la Guía de Trabajo 7.
- Elaborar el "Flujo de la Cadena" para ver relaciones entre los actores.
 - Plenaria para resolver Guía de Trabajo 8 "Flujo de Nuestra Cadena"
 - Resolver colectivamente la Guía nº 8. Promover el intercambio, debate y precisión de la información para diseñar el flujo de nuestra cadena productiva.
- Elaboración de Matriz 9 "Relaciones de Compraventa de Nuestros Actores", la Matriz 10 "Relaciones Sociales de Nuestros Actores", la Matriz 11 "Nivel de Organización de Nuestra Cadena" y la Matriz nº 12 "Alianzas de Nuestros Actores"
 - A partir del flujo de la cadena elaborado, resolver las Matrices, 10, 11 y 12. Promover el intercambio, debate y precisión para resolverlas.
 - Presentación en papelote de cada matriz resuelta y repaso colectivo.
 - Entregar copias resueltas de matrices 9, 10, 11 y 12 para participantes.

E. Identificar el mercado y la posición de nuestro producto en el mercado.

Procedimiento:

- Identificar la demanda que existe para nuestro producto (compradores):
 - Formar dos grupos. Los participantes de un grupo resuelven individualmente la Guía de Trabajo 9 "Identificando la Demanda de Nuestro Producto". El otro grupo trabaja la Guía de Trabajo 10 "Identificando la Oferta y Competencia de Nuestro Producto".
 - Cada grupo resuelve, respectivamente, la Matriz 13 "Los Demandantes de Nuestro Producto" y la Matriz 14 "La Oferta y Competencia para Nuestro Producto".
 - Cada grupo prepara un papelote con sus resultados para presentar a plenaria.
- Plenaria:
 - Presentación de resultados del trabajo en grupos, debate y precisión de respuestas.
 - Repaso y aprobación colectivos de las matrices 13 y 14.
 - Sacar copias de matrices 13 y 14 para entregar a participantes.

F. Resultados financieros y económicos de nuestra cadena

Procedimiento:

- Breve presentación teórico-gráfica sobre la situación financiera y económica: ¿es rentable o no nuestra cadena?
 - Preparar gráfico sobre tema a presentar
 - Exposición
 - Preguntas y respuestas
 - Breve exposición teórico-gráfica sobre ¿Qué son los costos variables?, ¿Qué son los costos fijos? y ¿A qué se le llama punto de equilibrio?
 - Preguntas y respuestas.
 - Formar 3 grupos de trabajo y resolver individualmente la Guía de Trabajo nº 11 "Investigando la Variación de Precios de Nuestro Producto -por hectárea"

- Guía de Trabajo nº 12 "Investigando los Costos Aproximados de Nuestra cadena" (trabajar con Matriz 3: Mapa de Nuestra Cadena Productiva)
- Guía de Trabajo 13 "Investigando Resultados Económicos de Nuestra Cadena"

- Plenaria para resolver:
 - Matriz 15 "La Variación del Precio de Nuestro Producto".
 - Matriz 16 "Calculo de Costos Aproximados de Nuestra Cadena", y Matriz 17 "La Rentabilidad de Nuestra Cadena".
- Presentación de ejemplo práctico sobre ¿en qué consiste el punto de equilibrio en un negocio?
 - Revisión y aprobación colectiva de cada una de las Matrices elaboradas.
 - Copias de Matrices elaboradas para entregar a participantes.

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

1. Guía de Trabajo 3 "Construyendo Nuestra Cadena Productiva".
2. Matriz 3 "Mapa de Nuestra Cadena Productiva".
3. Guía de Trabajo 4 "Identificando Hechos Históricos Importantes que Afectaron a Nuestra Cadena Productiva".
4. Matriz 4 "Historia de Nuestra Cadena Productiva".
5. Matriz 5 "Políticas que Afectan a Nuestra Cadena Productiva".
6. Matriz 6 "Nuestra Infraestructura Disponible".
7. Matriz 7 "Uso de Recursos Naturales y Efectos en el Medio Ambiente".
8. Guía de Trabajo 5 "Actores Directos de Nuestra Cadena".
9. Guía de Trabajo 6 "Actores Indirectos de Nuestra Cadena".
10. Guía de Trabajo 7 "Identificando las Relaciones entre los Actores de Nuestra Cadena".
11. Guía de Trabajo 8 "Flujo de Nuestra Cadena".
12. Matriz 8 "Actores de Nuestra Cadena Productiva".
13. Matriz 9 "Relaciones de Compraventa de Nuestros Actores".
14. Matriz 10 "Relaciones Sociales de Nuestros Actores".
15. Matriz 11 "Nivel de Organización de Nuestra Cadena".
16. Matriz 12 "Alianzas de Nuestros Actores".
17. Guía de Trabajo 9 "Identificando la Demanda de Nuestro Producto".
18. Guía de Trabajo 10 "Identificando la Oferta y Competencia de Nuestro Producto".
19. Matriz 13 "Los Demandantes de Nuestro Producto".
20. Matriz 14 "La Oferta y Competencia para Nuestro Producto".
21. Guía de Trabajo 11 "Investigando la Variación de Precios de Nuestro Producto (por Hectárea)".
22. Guía de Trabajo 12 "Investigando Costos Aproximados de Nuestra Cadena".
23. Guía de Trabajo 13 "Investigando Resultados Económicos de Nuestra Cadena".
24. Matriz 15 "La Variación del Precio de Nuestro Producto".
25. Matriz 16 "Cálculo de Costos Aproximados de Nuestra Cadena".
26. Matriz 17 "La Rentabilidad de Nuestra Cadena".

GUÍA DE TRABAJO 3 CONSTRUYENDO NUESTRA CADENA PRODUCTIVA

Eslabón Inicial (producción)	Eslabones Intermedios (acopio, comerciantes, industria, mercado)	Eslabón Final (consumo)
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.

MATRIZ 3 MAPA DE NUESTRA CADENA PRODUCTIVA

Eslabón Inicial (producción)	Eslabones Intermedios	Eslabón Final (consumo)
.		.
.		.
.		.
.		.
.		.

**GUÍA DE TRABAJO 4
IDENTIFICANDO HECHOS HISTÓRICOS IMPORTANTES QUE AFECTARON A
NUESTRA CADENA PRODUCTIVA**

HECHOS IMPORTANTES EN ÚLTIMOS 5 AÑOS --tecnológicos, créditos, política sectorial, organización, climáticos, sociales--	
Año:	

**MATRIZ 4
HISTORIA DE NUESTRA CADENA PRODUCTIVA**

Año	Variable	Hecho/acontecimiento
	<u>Tecnología</u>	
	<u>Créditos</u>	
	<u>Política Sectorial</u>	
	<u>Organización</u>	
	<u>Cambios Climáticos</u>	
	<u>Evolución social</u>	

**MATRIZ 5
POLÍTICAS QUE AFECTAN A NUESTRA CADENA PRODUCTIVA**

Nombre	Descripción	¿Cómo afecta a nuestra cadena?

**MATRIZ 6
NUESTRA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE**

¿Con qué infraestructura Física contamos?	¿En qué estado se encuentra?	¿Quién la utiliza?	¿Qué institución esta a cargo?	¿Cómo afecta competitivamente a la cadena?

**MATRIZ 7
USO DE RECURSOS NATURALES Y EFECTOS EN EL MEDIO AMBIENTE**

Eslabón de Cadena	Qué factor afecta al medio ambiente	Cómo afecta al medio ambiente	*	-
Producción				
Intermediación				
Transformación				
Distribución				

**GUÍA DE TRABAJO 5
ACTORES DIRECTOS DE NUESTRA CADENA**

Eslabón	¿Quiénes son?	¿Cuántos son?	¿Qué hacen?	¿Qué problemas tienen?
Productores Transformadores Comercializadores Consumidores Otro: ...				

**GUÍA DE TRABAJO 6
ACTORES INDIRECTOS DE NUESTRA CADENA**

Eslabón	¿Quiénes son?	¿Cuántos son?	¿Qué hacen?	¿Qué problemas tienen?
Asistencia Técnica Investigación Crédito Insumos Trasporte Comunicaciones Otro: ...				

ACTORES DE NUESTRA CADENA PRODUCTIVA

Actores	¿Cuántos son, qué capacidad y experiencia tienen?	¿Qué hacen en concreto?	Sus problemas principales
DIRECTOS: INDIRECTOS:			

GUÍA DE TRABAJO 7
IDENTIFICANDO LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DE NUESTRA CADENA

Tipo de Relación	Relaciones entre actores
De Compraventa Sociales Organización Concertación	

GUÍA DE TRABAJO 8
FLUJO DE NUESTRA CADENA

<u>PRODUCTOR</u>	<u>CONSUMIDOR</u>
------------------	-------------------

MATRIZ 9
RELACIONES DE COMPRAVENTA DE NUESTROS ACTORES

Características de Relación	Descripción de la Relación
Características del Producto Lugar de Transacción Frecuencia de la Transacción Frecuencia de la Transacción Cantidad del Producto Transado Formalidad Asumida Relaciones Socioculturales Poder de Negociación ¿Quién se Beneficia Más?	

MATRIZ 10
RELACIONES SOCIALES DE NUESTROS ACTORES

Tipo de Actor	Nivel de Intervención de Actor	Naturaleza de la Relación (familiar, compadrazgo)	Semejanzas y/o Diferencias Culturales	Conflictos que enfrentan
Directo	Productores Transformadores Comercializadores Consumidores Asistencia Técnica			
Indirecto	Investigación Crédito Insumos			

MATRIZ 11
NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE NUESTRA CADENA

	Tipo de organización	¿Para qué se formó?	¿Cuándo se formó?	Ámbito de acción	Beneficios para actores
Producción Transformación Comercialización Consumo					

MATRIZ 12
ALIANZAS DE NUESTROS ACTORES

Organizaciones de la alianza	¿En qué consiste la alianza?	Documento que formaliza la alianza

GUÍA DE TRABAJO 9
IDENTIFICANDO LA DEMANDA DE NUESTRO PRODUCTO

Nombres	Características de sus demandas			
	Producto	Servicios	Cantidad/tiempo	Precio que paga

GUÍA DE TRABAJO 10
IDENTIFICANDO LA OFERTA Y COMPETENCIA DE NUESTRO PRODUCTO

Competidores	Características de sus ofertas						
	Ubicación	Calidad del producto	Cantidad que ofrece	Precio	Estación en que se ofrece	Presentación del producto	Distribución

MATRIZ 13
LOS DEMANDANTES DE NUESTRO PRODUCTO

Demandante (Comprador)	Producto que prefiere	Servicios asociados a su demanda	Cuándo demanda (Estación)	Cantidad de su demanda (Volumen)	Precio que paga

MATRIZ 14
LA OFERTA Y COMPETENCIA PARA NUESTRO PRODUCTO

Criterios	Nuestro producto que ofrecemos	Competidor 1	Competidor 2
Ubicación Calidad Cantidad Tecnología Precio Presentación Distribución Marcas que usa Servicios asociados Principales ventajas competitivas.			

GUÍA DE TRABAJO 11
INVESTIGANDO LA VARIACIÓN DE PRECIOS DE NUESTRO PRODUCTO

Producto Seleccionado	Últimos tres años	Precios	Estación del año	Ubicación del producto	Problema que había
PROPUESTA: Proponga un precio nuevo para el producto seleccionado: ¿Por qué?:					

GUÍA DE TRABAJO 12
INVESTIGANDO COSTOS APROXIMADOS DE NUESTRA CADENA (POR HECTÁREA)

Rubro y/o Actividad	Insumos		Servicios	
	Cantidad	Precio unitario	Cantidad	Precio unitario
Costos Variables:				
Costos Fijos:				
Depreciación de máquinas, equipos e infraestructura:				

GUÍA DE TRABAJO 13
INVESTIGANDO RESULTADOS ECONÓMICOS DE NUESTRA CADENA

Rentabilidad de Actividad (por hectárea)	Cantidad	Valor Unitario
Nº Unidades en la unidad de producción		
Costos variables por unidad.		
Costos fijos por unidad		
Depreciaciones por unidad		
Costo de producción neto		

MATRIZ 15
LA VARIACIÓN DEL PRECIO DE NUESTRO PRODUCTO

Producto Seleccionado	Últimos tres años	Precio	¿Por qué?
	Año:		
	Año:		
	Año:		
Precio Actual:			

MATRIZ 16
CALCULO DE COSTOS APROXIMADOS DE NUESTRA CADENA

(A): COSTOS VARIABLES (Por Hectárea)						
	Insumos (S/)	Servicios (S/)	Mano de obra contratada (S/)	Mano de obra familiar (S/)	Intereses Pagados (S/)	Total (S/)
Total costos variables (hectárea)						
(B): COSTOS FIJOS						
	Insumos (S/)	Servicios (S/)	Mano de obra contratada (S/)	Mano de obra familiar (S/)	Intereses Pagados (S/)	Total (S/)
Total costos fijos						
(C): DEPRECIACIÓN						
Nombre	Descripción	Valor de compra	Vida útil (años)	Depreciación anual		
Equipos y maquinarias						
Locales						
Otros						
(D): INGRESOS						
Ingresos	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total		
Rendimiento bruto						
Merma/ pérdida						
Trampas/ engaños (negociar)						
Rendimiento neto						

Matriz 17
La Rentabilidad de Nuestra Cadena

Rentabilidad de la actividad (por hectárea)	Cantidad	Valor Unitario	Total
Nº Unidades en la unidad de producción			
Costos variables por unidad.			
Costos fijos por unidad			
Depreciaciones por unidad			
Costo de producción neto			

2.3. LOS PUNTOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD"

OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Formular estrategias de intervención para superar las debilidades y lograr mantener y desarrollar una cadena productiva competitiva y sostenible.
RESULTADOS	

PROCESO DE TRABAJO

A. Análisis de la información de nuestra cadena productiva.

Procedimiento:

- El FODA de nuestra cadena: Breve presentación teórico-gráfica sobre ¿Qué es el FODA?
- Trabajo en grupos: formar 4 grupos para trabajar el FODA.
- Plenaria para precisar colectivamente el FODA:
- Presentación de resultados del trabajo en grupos.
- Precisar y priorizar cada una de las partes del FODA.
- Resolver colectivamente la Matriz 18 "El FODA Priorizado de Nuestra Cadena Productiva"
- Sacar copias de Matriz 18 para entregar a participantes.

B. Análisis de los puntos críticos y las ventajas competitivas de nuestra cadena.

Procedimiento:

- Analizar los puntos críticos (debilidades) para superarlos y las ventajas competitivas (oportunidades) para aprovecharlas.
- Trabajo en grupos:
- Formar 2 grupos, uno para trabajar las cinco primeras debilidades y el otro las cinco oportunidades identificadas en la Matriz 18.
- Solicitar que resuelvan las siguientes preguntas y presenten respuestas en papelote:
- Para grupo "debilidades": ¿Cuál fue la causa que origino la debilidad?, ¿Cómo está afectando a nuestra cadena productiva?
- Para grupo "oportunidades": ¿Cuál es el aspecto más importante de esta oportunidad?, ¿Cómo podríamos aprovechar este aspecto para nuestra cadena productiva?
- Presentación en plenaria de los resultados del trabajo en grupos.
- Preguntas, respuestas y precisiones a resultados presentados por los grupos.

C. Qué acciones realizar para mejorar la competitividad de nuestra cadena.

Procedimiento:

- Plenaria para resolver colectivamente la Matriz 19 "¿Qué hacer para mejorar la competitividad de nuestra cadena productiva?".
- Preparar en papelote Matriz 19.
- A partir de los resultados del trabajo en grupos y de los nuevos aportes de plenaria, resolver la Matriz 19.
- Revisar y precisar colectivamente la Matriz 19 resuelta.
- Sacar copias de Matiz 19 para entregar a participantes.

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

1. Matriz 18 "El FODA Priorizado de Nuestra Cadena Productiva".
2. Matriz 19 "¿Qué hacer para mejorar la competitividad de nuestra cadena productiva?".

MATRIZ 18 EL FODA PRIORIZADO DE NUESTRA CADENA PRODUCTIVA

Fortalezas		Oportunidades	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Debilidades		Amenazas	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

MATRIZ 19

QUÉ HACER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRA CADENA PRODUCTIVA

Debilidades	Acciones Principales a Realizar	En qué va a servir a nuestra cadena
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Oportunidades	Acciones Principales a Realizar	En qué va a servir a nuestra cadena
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		