



# Diseño de proyectos de desarrollo territorial

Desarrollo de contenidos a cargo de:

**Luis Elias**

Programa de Estudios Rurales y Territorios (PERT) - Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos (FAUSAC)

El presente documento forma parte de la Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local, elaborados en el marco del Programa ConectaDEL a través de Fundación DEMUCA en Centroamérica.

Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos de debate iniciales en temas del desarrollo local desde una mirada centroamericana, por ello sus autores son investigadores y docentes de los países de la región.

El contenido es responsabilidad de las consultoras y en ningún caso debe considerarse que refleja la opinión o puntos de vista institucionales de la Fundación DEMUCA-CONECTADEL.

ConectaDEL es el Programa para la Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.

Diciembre 2014



*El presente documento forma parte de la Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local, elaborados en el marco del Programa ConectaDEL\* a través de Fundación DEMUCA. Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos de debate iniciales en temas del desarrollo territorial desde una mirada centroamericana, por ello sus autores son investigadores y docentes de los países de la región. Los contenidos del presente documento, no necesariamente expresan la opinión del Programa ConectaDEL.*

*\*ConectaDEL es el Programa para la Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.*

# Diseño de proyectos de desarrollo territorial



Autor: Luis Elías

Programa de Estudios Rurales y Territorios (PERT) - Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos (FAUSAC)

## Índice

Introducción .....	6
Objetivos .....	8
1. El Enfoque del Desarrollo Económico Local .....	9
2. Tipología de proyectos de integración productiva .....	11
3. Los pasos para formular proyectos de desarrollo territorial .....	15
3.1 La convocatoria y el acuerdo del trabajo conjunto .....	15
3.2 El diagnóstico territorial y la construcción de acuerdos.....	17
3.3 El mapeo participativo.....	17
3.4. Lluvia de ideas.....	19
3.5. La planificación del proyecto .....	19
3.6 Implementación, monitoreo y evaluación del proyecto .....	21
3.7. Monitoreo y Evaluación.....	22
3.8. Implementación de actividades del proyecto de turismo comunitario del Corazón del Bosque.....	23
4. Bibliografía.....	24

## Introducción

El módulo sobre diseño de proyectos de desarrollo territorial, enfocado a formadores, expone las tipologías de proyectos de integración productiva –PIP- desde el enfoque del Desarrollo Económico Local –DEL-. Se expone cómo los PIP se diferencian esencialmente en la formación de redes empresariales, formación de *clusters* y proyectos de desarrollo territorial. Se destaca como a lo interno de las tres tipologías existen por un lado, una serie de factores que los diferencian entre sí, por otro, objetivos y retos comunes que los hace complementarios pero no interdependientes.

En la parte medular del módulo, se muestran algunas metodologías y herramientas para la elaboración de proyectos de desarrollo territorial; la importancia del diagnóstico y el alcance de acuerdos entre actores; la priorización de acciones social, cultural y ambientalmente pertinentes al territorio; la planificación, implementación y monitoreo de los proyectos de desarrollo territorial.

El módulo enfocado en la realidad centroamericana y de República Dominicana muestra a los formadores casos de proyectos de integración productiva centroamericanos, en donde se detalla las relaciones entre empresarios, institucionalidad pública local y mercados propios de la latitud centroamericana. El caso guatemalteco de la red Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che', acompañará al formador como ejemplo de caso en todo el módulo.

Inmerso en el desarrollo de los temas se encuentran las particularidades y retos de la región, principalmente los relativos a las condiciones mínimas de bienestar y cumplimiento de servicios básicos ajenos al emprendimiento empresarial pero que inciden en la competitividad territorial y que afectan principalmente en territorios rurales como la precariedad de energía eléctrica, mala calidad de agua potable, telecomunicaciones, infraestructura vial y sistema educativo. De esta forma se va conformando la realidad de los territorios rurales centroamericanos que es en donde se concentran la mayoría de programas y proyectos de desarrollo territorial impulsados en su amplia mayoría por la cooperación internacional, puesto que, salvo pocas excepciones, es un tema aún incipiente en la institucionalidad pública local que enfoca sus acciones en la atención a las precariedades anteriormente descritas.

En Centroamérica la industria urbana y periurbana se concentra casi exclusivamente en la producción manufacturera y de materias primas sin valor agregado, con algunas excepciones principalmente en Costa Rica, de tal forma que las grandes empresas que conforman únicamente el 0.5% de empresas, giran en torno a la producción agropecuaria y maquilera. Es en el 99.5% de empresas restantes que se enfoca el módulo, con iniciativas en lo productivo en el sector turístico, artesanal y agrícola con transformación y valor agregado. En el conjunto integral del desarrollo las iniciativas buscan por medio del

DEL contribuir al combate de la pobreza, y la inclusión, equidad de género y superación de las desigualdades territoriales en una de las regiones más desiguales del mundo.

## Objetivos

- Formar a formadores DEL en el diseño de proyectos de desarrollo territorial en el área centroamericana.
- Exponer la tipología de proyectos de integración productiva, mostrando las características de las redes empresariales, formación de *clusters* y proyectos de desarrollo económico local.
- Brindar herramientas metodológicas a formadores DEL para que estén en la capacidad de diseñar proyectos de desarrollo territorial.
- Mostrar casos exitosos de proyectos de desarrollo territorial en Centroamérica.



## 1. El Enfoque del Desarrollo Económico Local

El enfoque del Desarrollo Económico Local, tiene su punto de partida en el agotamiento relativo del régimen de acumulación de los países centrales caracterizado por una política económica enfocada hacia la expansión de la demanda agregada y un sistema de producción basado en la gran empresa industrial, las economías de escala internas a la empresa y la concentración de las actividades en torno a grandes ciudades o núcleos urbanos. La crisis en la década de los setentas del siglo veinte del régimen de acumulación que se basaba en el modelo primario de exportación extensiva con escaso valor agregado y con nula visión sobre sustentabilidad ambiental de los procesos, provocó una búsqueda obligada a nuevas formas productivas más flexibles, más adaptables a la oferta productiva y más eficientes en gestión y organización técnica, es decir, alejada del modelo fallido primario-exportador y enfocadas a potenciar los recursos endógenos, generando estrategias de desarrollo local que generen entornos en lo institucional, político y cultural. Para identificar y potenciar los recursos locales y coordinar actores territoriales es necesario propiciar el avance de la descentralización político territorial.

Las iniciativas de desarrollo local promueven la cooperación entre empresas, principalmente las MIPYMES para acceder a los servicios de desarrollo empresarial a los que en lo individual no pueden acceder, tales como: información empresarial, capacitación en gestión empresarial y tecnológica, asesoramiento técnico, innovación de productos, comercialización, cooperación empresarial y asesoramiento financiero.

El apoyo permanente de la institucionalidad local es fundamental para el éxito de las iniciativas de desarrollo local, al igual que la activa participación de actores locales como las asociaciones de empresarios, entidades financieras, centros de consultorías para empresas, universidades e institutos de investigación; igualmente importante es que el Estado promueva el DEL como una política nacional, la interacción de los actores mencionados en el territorio puede contribuir al logro de la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido empresarial y productivo local.

En las estrategias DEL se valoran en su justa dimensión factores como la satisfacción de las necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso y calidad de vida de los actores y la calidad de vida del entorno natural, es decir, el mantenimiento de la base de recursos naturales y el medioambiente local.

Finalmente, el DEL visualiza el territorio como un agente de transformación social y no únicamente como un espacio o soporte funcional. El territorio constituye la referencia espacial de la identidad colectiva, es decir el espacio de pertenencia a un grupo y a una cultura, es el espacio histórico que simbolizan las relaciones afectivas con el pasado ancestral, es también una fuente de recursos para beneficio individual o colectivo.-El territorio también es un espacio con dimensiones políticas en el cual se establecen

relaciones de poder y diferenciación social, que se traducen en conflictos, negociaciones y alianzas entre los actores territoriales. En el territorio también se construyen los fundamentos del capital social que se basan en las relaciones de cooperación, solidaridad y reciprocidad.

## 2. Tipología de proyectos de integración productiva

El objetivo de los proyectos de integración productiva es promover la construcción de ventajas competitivas dinámicas a partir de la generación de relaciones de colaboración entre empresas y entre éstas y las instituciones que conforman los diferentes sistemas productivos territoriales. Las relaciones entre empresas se fomentan sobre la base de lograr ventajas competitivas que no se lograrían de forma aislada.

Previo al diseño de proyectos de desarrollo territorial, es importante contextualizar los tipos de proyectos de integración productiva, los cuales se pueden clasificar en base al nivel de apropiabilidad de los beneficios para los empresarios y el tipo de esquema de cooperación.

Para los empresarios centroamericanos los términos empresario y empresa generan escozor dado que aún se contextualizan bajo el modelo fordista del desarrollo, es decir, que no presta atención al bien estar humano y no considera la sostenibilidad ambiental en el proceso productivo. En el contexto centroamericano pueden utilizarse como sinónimos de la micro, pequeña y mediana empresa y empresarios términos como: cooperativas, asociaciones de pequeños productores, asociaciones de desarrollo, red de empresas rurales.

Igualmente, la institucionalidad pública nacional y local puede definir las políticas de forma coordinada con el sector privado empresarial, con el objetivo de facilitar la eficacia de sus actuaciones.

Dentro del esquema asociativo en que se basan los proyectos de integración productiva, existen elementos que los diferencian. Los dos elementos principales están relacionados con el nivel de apropiabilidad de los beneficios para los empresarios, y si se prioriza un esquema de cooperación vertical u horizontal. Ambos elementos influyen en el tipo de agencia ejecutora que se requiere, en la estrategia del proyecto y en los riesgos que pueden afectar la ejecución.

### El diagnóstico inicial

Los resultados de los proyectos de integración productiva deben prestar especial atención al diseño del proyecto, ya que a partir del nivel de involucramiento de los actores locales y de la calidad de acuerdos que se generen, dependerá el éxito del mismo. Dentro del diseño del proyecto, es fundamental el diagnóstico inicial del sector empresarial y de los componentes institucionales del territorio, con el objetivo de evaluar la factibilidad de negocios conjuntos y la capacidad para actuar de forma colectiva. De tal manera que es esencial la participación del sector privado y del sector público, la presencia de la institucionalidad pública se mantiene por la competencia de velar por el crecimiento económico de sus territorios, sin embargo, para que el sector privado permanezca motivado y activo, es necesario contar con objetivos alcanzables en el corto plazo, para mantener actualizada la motivación de cara a los objetivos de mediano y largo plazo.

## Tipología de Proyectos de Integración Productiva

		Relaciones entre las empresas	
		Horizontales	Verticales
Nivel de apropiabilidad de los beneficios de acciones colectivas	Bajo	Sistemas productivos locales	<i>Clusters</i>
	Alto	Redes Horizontales	Redes Verticales

Los proyectos de integración productiva se pueden diferenciar mediante dos variables en un plano, por un lado el nivel de apropiabilidad de los beneficios de las acciones colectivas y, de otro, el tipo de relaciones entre las empresas. La relación vertical se refiere a alcanzar coordinación y acuerdos entre empresas con el fin de articular los eslabones de la cadena productiva. La relación horizontal hace referencia al desarrollo de bienes colectivos que benefician a las empresas de un determinado territorio, independientemente de su pertenencia sectorial. De tal forma que se pueden identificar tres tipos de estrategias:

- Desarrollo de redes empresariales
- Promoción de la competitividad de *clusters*
- Fomento de la competitividad de sistemas productivos locales

## Heterogeneidad de los proyectos de integración productiva.

Aspectos operativos	1.1 Entidad ejecutora	Privada
		Pública
		Mixta (público privada)
	1.2 Ámbito de intervención	Subproyectos
Sistema productivo local		
Aspectos económicos	2.1 Nivel tecnológico	Sectores maduros
		Sectores avanzados
	2.2 Tamaño	Microempresas de subsistencia
		Pymes
Aspectos estratégicos	3.1 Redes empresariales	
	3.2 <i>Clusters</i>	
	3.3 Proyectos de desarrollo territorial	

## Objetivos y obstáculos comunes de los proyectos de integración productiva

Objetivos comunes	Obstáculos comunes
Fomento de intercambios, relaciones y redes entre empresas, a fin de complementar e incrementar los conocimientos individuales disponibles por las empresas.	Desconfianza entre los diferentes actores y la resistencia de los mismos al cambio de rutinas y conductas para la introducción de nuevas prácticas.
Generación de una base de confianza que facilite las actividades conjuntas de cooperación empresarial.	La complejidad de los trámites para legalizar las empresas colectivas que se constituyen.
Desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo asociativo.	La debilidad en las capacidades de gestión de los empresarios.
Construcción de instancias de encuentro, diálogo e intermediación entre los actores que conforman las acciones colectivas y entre ellos y las instituciones de fomento.	La resistencia de las empresas para compartir sus conocimientos.
	Las dificultades para conectarse con el resto de las instituciones de fomento.

Las redes demuestran y estimulan a otras empresas la importancia de la asociatividad. Las redes empresariales asociadas dinamizan el diálogo con instituciones de apoyo y entidades de gobierno local y, producto de la asociatividad se cuestionan las políticas y acciones de apoyo existentes y a insistir en nuevas intervenciones, un diálogo que contribuye a mejorar la política de fomento local.

### Características de las tipologías de los proyectos de integración productiva

	Formación de redes empresariales	<i>Clusters</i>	Proyectos de desarrollo territorial
Definición	Conjunto de empresas que operan en el mismo ámbito productivo generalmente localizados en el mismo territorio.	Concentraciones de empresas de pequeña y mediana dimensión, e instituciones situadas en un mismo territorio y especializadas en un sector o cadena productiva principal.	Son los que incluyen acciones colectivas impulsadas por empresas e instituciones locales en beneficio de las empresas y actores del territorio en cuestión, sin distinción de actividad económica. Iniciativas que generan bienes públicos locales, caracterizados por un elevado nivel de externalidades.
Objetivos	Estimular la creación y consolidación de acciones colectivas entre grupos normalmente poco numerosos de empresas independientes que se asocian voluntariamente para lograr objetivos que no se pueden alcanzar individualmente. Así se consiguen beneficios plenamente apropiables por los miembros de la red impulsadora. Puede coordinarse por alguna de las empresas de la red o por la contratación de un gerente.	Potenciar la competitividad de un conjunto de empresas pertenecientes a la cadena productiva principal, aumentando la eficacia de su coordinación colectiva y facilitando su inserción en mercados más exigente. Identificar y superar conjuntamente los cuellos de botella que afectan la competitividad del cluster.	Creación o consolidación de bienes competitivos de los que pueden beneficiarse todos los actores socioeconómicos del ámbito territorial correspondiente.
Aspectos destacados	Alto nivel de apropiabilidad de los beneficios. Reglas de pertenencia fijadas por las empresas integrantes de la red. Organismo de gestión o gobernanza propio.	Menor nivel relativo de apropiabilidad de los beneficios resultantes de su actividad, ya que existen externalidades o bienes públicos locales que pueden ser apropiados por empresas integrantes del <i>cluster</i> aunque no sean promotoras de la acción colectiva. La pertenencia de las	Elevado contenido de bien público resultante de su actividad, es decir, alto nivel de externalidades en el territorio, por lo tanto, bajo nivel de apropiabilidad de los beneficios para las empresas promotoras de la acción colectiva. Mayor participación de actores locales, públicos y privados.

		empresas al <i>cluster</i> no está sujeta a la decisión de los promotores de la acción colectiva.	
Acciones colectivas	Compras conjuntas de insumos para reducir costos y mejorar condiciones de abastecimiento. Contratación de servicios especializados de consultoría. Logro de economías de escala para acceder a mayores y más exigentes mercados. Venta de productos complementarios para alcanzar economías de variedad. Disponibilidad de maquinaria especializada de alto costo y elevada productividad.	Generación de servicios tecnológicos especializados. Creación de laboratorios de prueba o medición. Creación de centros de formación especializada. Investigación aplicada para la innovación del <i>cluster</i> . Establecimiento de producto. Promoción de un determinado producto típico del <i>cluster</i> .	Dotación y mejora de infraestructuras y equipamientos básicos. Mejora de la calidad educativa en las escuelas primaria y secundaria Mejora de la gestión pública local y simplificación de trámites burocráticos Iniciativas de coordinación público privada para la planificación del desarrollo local Establecimiento de planes reguladores de ordenamiento territorial y urbano Fomento de actividades productivas locales Promoción de normas o estándares para la defensa del consumidor Definición e implementación de estándares ambientales.
Modo de coordinación	Una empresa cliente selecciona proveedores-distribuidores a los que invita a participar en un plan de mejora para integrarse con mayor eficacia en su red de producción. Un conjunto organizado de pequeños proveedores se asocian para proponer una nueva relación de proveeduría a la empresa cliente.	Entidad local de tipo colectivo, normalmente de carácter mixto.	Generalmente corresponde a entidades públicas o de carácter mixto, basadas en un acuerdo territorial específico que constituye el respaldo institucional de la entidad o agencia técnica de gestión de las acciones colectivas emprendidas en el territorio.
Liderazgo	Usualmente ejercido por las empresas que promueven las redes.	Ejercido por entidades de carácter colectivo, a menudo, instituciones de fomento.	
Motivación de los impulsores	Beneficios comerciales y de significación empresarial.	Creación de bienes colectivos o de carácter público, con altas externalidades territoriales.	

Las características propias de los proyectos de integración productiva no implica que sean excluyentes uno del otro, ya que pueden ser proyectos complementarios siendo el primer nivel el desarrollo de redes empresariales seguidas por los proyectos de desarrollo de *clusters* y englobando ambos, los proyectos de desarrollo territorial. Sin embargo, lo anterior no implica que sea un proceso secuencial. Las redes empresariales alientan una

modificación significativa en las actitudes y comportamientos de las empresas que integran la red. En las iniciativas de fomento de *clusters* o proyectos territoriales de desarrollo abren oportunidades para un número mayor de empresas de forma potencial, pues las empresas deben incorporar esas oportunidades en sus propias estrategias.

### **3. Los pasos para formular proyectos de desarrollo territorial**

La visión del desarrollo territorial es integral y valora aspectos claves adicionales a la simple consecución del aumento del beneficio-coste del proceso productivo. El desarrollo territorial resalta la importancia de la satisfacción de las necesidades básicas de la población promoviendo emprendimientos productivos como la mejora del empleo y de las relaciones laborales (políticas activas de empleo), el acceso a los activos productivos (tierra, crédito, formación, información), mejorando la distribución del ingreso y procurando la sustentabilidad ambiental, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la gente, los territorios y su gobernanza. Todo esto se construye a partir de la utilización de recursos endógenos como la articulación de sistemas productivos locales, la vinculación del tejido empresarial a través de redes y cadenas productivas, el fomento de la creación de nuevas empresas, el control del proceso de desarrollo por parte de los actores sociales locales y el impulso de iniciativas de desarrollo económico local fortaleciendo los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de innovación, fomento productivo y empleo.

Como se expuso en el Módulo de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Económico Local, los proyectos de integración productiva poseen características definidas y propias, sin embargo, es posible recorrer una ruta común para su diseño, estructura, planificación, implementación y monitoreo.

#### ***3.1 La convocatoria y el acuerdo del trabajo conjunto***

El punto de partida de los proyectos de desarrollo territorial es contribuir a la mejora de la calidad de vida<sup>1</sup> de un determinado territorio mediante la implementación y fortalecimiento de iniciativas productivas locales. Para la consecución del objetivo es necesario el involucramiento de todos los actores locales de las cadenas productivas presentes en el territorio: empresas, instituciones, organizaciones y redes. La convocatoria y coordinación inicial estará a cargo del formador DEL contratado por una agencia de cooperación y que puede desenvolverse desde la agencia de cooperación ó en una oficina municipal de planificación.

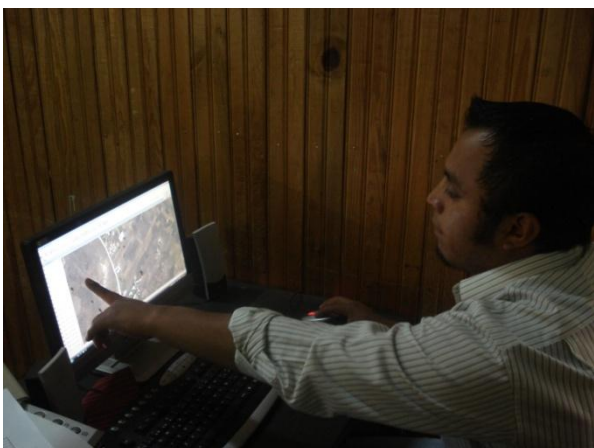
El primer paso del formador antes de lanzar la convocatoria es realizar un inventario de la información disponible del territorio, en fuentes como documentos previos de proyectos

---

<sup>1</sup> Trabajo decente, equidad de género, inclusión social, acceso a servicios básicos, superación de desigualdades, combate a la pobreza y soberanía alimentaria.

desarrollados en el territorio, tesis de grado de universidades, planes de desarrollo municipal y, censos y datos de los institutos nacionales de estadística. Seguidamente debe realizarse un ordenamiento de actores territoriales por naturaleza de acción dividiéndose en sectores empresariales, funcionarios públicos locales, organizaciones y redes. La participación de todos los actores del territorio y no sólo la del sector empresarial es importante dado que las circunstancias sociales, institucionales, políticas y culturales para la construcción de competencias favorables a la incorporación de innovaciones y la generación de actitudes emprendedoras no dependen exclusivamente de las empresas.

Solicitud de información del formador DEL a una oficina de planificación municipal.



Los medios de convocatoria dependen de la extensión del territorio y canales de comunicación, de tal manera que los delegados de las instituciones públicas podrán ser convocados por vías electrónicas mientras que los pequeños y micros empresarios rurales sin acceso a telecomunicaciones deberán ser convocados mediante invitaciones impresas y visitas personales. En la convocatoria inicial el formador puede apoyarse en otras reuniones convocadas

por otros actores y solicitar un espacio en la reunión para dar a conocer la iniciativa.

En la primera reunión no estarán presentes todos los actores del territorio y los presentes deberán brindar información de otros actores del territorio de su sector, por ejemplo, los empresarios brindan información de empresas proveedoras y empresas clientes.<sup>2</sup>

#### **El caso de la AFCG Ut'z Che'**

La Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che', creada en 2004, es una organización de segundo nivel conformada principalmente por organizaciones comunitarias que administran bosques colectivamente en sus territorios. Producto de la organización y construcción de alianzas con actores territoriales, nacionales y regionales (empresarios, instituciones públicas, academia, cooperación internacional y organizaciones territoriales centroamericanas), la Ut'z Che' ha logrado incidir en la construcción de políticas nacionales, formación de recurso humano, fortalecimiento de cadenas productivas, formación de redes empresariales y formación de *clusters*. Los procesos de integración organizacional de base de la Ut'z Che' conforman un verdadero proyecto de desarrollo territorial.

<sup>2</sup> Las empresas proveedoras brindan productos a las empresas cliente. La empresa cliente puede ser un restaurante y la empresa que surte la carne es la proveedora.



### ***3.2 El diagnóstico territorial y la construcción de acuerdos***

Convocados los actores territoriales, la fase preparatoria consiste en lograr mediante una alianza interinstitucional impulsora, acuerdos iniciales para lanzar el proceso identificando áreas de oportunidad conjunta. En la metodología del diagnóstico territorial se contempla la realización de mesas/foro de desarrollo territorial, Diagnóstico Rural Participativo, Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Marco lógico, Mapeo de Actores y Sistemas Territoriales de Información Geográfica. Éstas actividades sirven para seleccionar el tipo de actividades deben realizarse y las razones por las cuales deben realizarse.

#### **Diagnóstico participativo**

Durante el proceso de formación de la Ut'z Che', fueron convocadas por un proceso de intercambio de experiencias e inquietudes comunes impulsadas por del Programa Nacional Forestal y el apoyo de FAO, la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Centro de Estudios Ambientales de la Universidad del Valle de Guatemala, el Programa de Bosques Comunales y Municipales del Instituto Nacional de Bosques y organizaciones rurales administradoras de bosques con procesos productivos en marcha. Producto de ese intercambio, se alcanzó el acuerdo de constituir una organización de segundo nivel legalmente constituida en 2006. Las entidades que conforman a la Ut'z Che' tienen un perfil indígena, rural y de escasos recursos. Son organizaciones que trabajan a pequeña escala buscando la implementación de cadenas productivas y generación de ingresos a partir de un manejo sostenible de los bosques en actividades relacionadas a las producciones agrícolas con transformación y valor agregado, turismo, artesanía y centro de formación de recursos humanos. De esta forma a la organización se le han prestado servicios de investigación, tecnología e innovación I+D+i que las socias por si solas no podrían costear. Las acciones emprendidas han causado un efecto multiplicador para otras empresas rurales que no pertenecen a la organización, se ha fomentado el diálogo entre empresas proveedoras, clientes y actores públicos.

La Ut'z Che' ha establecido alianzas con el Centro Cooperativo Sueco, la Unión Mundial para la Naturaleza, el Grupo Promotor de Tierras Comunales, la Asociación Guatemalteca de Exportadores, la Asociación Campesina e Indígena Centroamericana de Forestería Comunitaria y la Alianza Mundial de Forestería Comunitaria.

### ***3.3 El mapeo participativo***

En el enfoque DEL la construcción del diagnóstico territorial es una herramienta que proporciona una visión integral del territorio aplicada a la construcción de acuerdos de calidad entre los actores. Previo a la construcción de acuerdos es necesario definir los puntos en común de los actores involucrados, creando ambientes institucionales para la concertación público privada y la gestión de abajo hacia arriba en un espacio común que permita la interacción 'cara a cara' de los actores gubernamentales, municipales, empresariales, comunitarios y académicos desarrollando la cultura de alianzas para definir los objetivos compartidos a partir de intereses particulares mediante la negociación, acuerdos y compromisos.



Los Sistemas Territoriales de Información aplicados a proyectos de desarrollo territorial e interacción cara a cara de actores territoriales.

Alcanzado el proceso de construcción de objetivos comunes y seleccionadas algunas de las actividades que deben realizarse, deben seleccionarse las cadenas productivas con las que iniciarán las acciones del proyecto, una herramienta útil y participativa es la matriz de impacto y factibilidad, en donde para cada una de las cadenas posibles, se establece cuál sería el impacto de fortalecer la cadena y la factibilidad de dicho fortalecimiento. En una escala de 1 a 5 en donde 1 representa nulo impacto y 5 máximo impacto se evalúa el impacto y la factibilidad.

#### Ejemplo de elección de cadenas productivas de la Ut'z Che'

	Café y macadamia orgánica en Nueva Alianza	Artesanías de bambú en Nueva Alianza	Parque ecológico y hotel Corazón del Bosque
Generación de empleo	4	2.5	4
Generación de ingresos	4	2.5	4
Participación de MIPYMES	3	2.5	4
Compromiso	4	3	4
Articulación	3	3	4
Voluntad	4	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>16.5</b>	<b>24</b>

Otra herramienta para la selección de actividades es el marco lógico, el cual se basa en una lógica de relaciones del tipo causa-efecto. Establece que ciertas actividades darán como resultado ciertos productos. Estos productos contribuirán a que se alcancen ciertos objetivos inmediatos (o efectos) y, a su vez, estos efectos conducirán a ciertos objetivos de desarrollo. Esto se conoce como lógica vertical del marco lógico. Sin embargo, la utilización del marco lógico encierra el riesgo de que las organizaciones adopten una

estrategia rígida o inamovible, convirtiéndolo en una camisa de fuerza para la creatividad y la innovación.

### ***3.4. Lluvia de ideas***

La “lluvia de ideas” es una técnica a través de la cual se generan muchas ideas sobre una situación problemática, con la finalidad de optar por la que se considera la mejor opción de resolución. Esta técnica tiene como característica el desorden, la variedad, la rapidez, la creatividad y la espontaneidad, que deberá ser organizada por el formador. Es necesario contar con un ambiente donde los participantes puedan estar relajados, para poder hacer aparecer sus ideas más fluidamente. Se debe contar, también, con un espacio propicio para tomar notas que puedan ver la totalidad de los participantes.

1. Definir la situación problemática como un desafío creativo en forma de pregunta disparadora.
2. Convenir en un tiempo límite para las ideas sobre el tema (no más de 30 minutos).
3. Tomar nota de todas las ideas, incluso si están desfasadas, dado que este momento es de recolección de datos.
4. Una vez finalizado el tiempo convenido, seleccionar en conjunto las cinco mejores ideas.
5. Teniendo las ideas seleccionadas, se deberá convenir en una cantidad de criterios pertinentes a los cuales serán sometidas las ideas (legalidad, factibilidad, rentabilidad, tiempo de ejecución, etc.).
6. Considerar las posibles soluciones a través de los criterios antes mencionados, otorgándoles puntaje a cada una de ellas, de acuerdo a cómo cumpla con esos criterios.
7. Las ideas con mayor puntaje pueden transformarse en acciones a implementar.

Al seleccionar las cadenas productivas a intervenir, debe realizarse un análisis de escenarios que indique el estado actual de la cadena y se proyecte un escenario ideal después de la intervención. Es en la construcción y proyección de los escenarios en donde deben transcurrir las acciones para lograr los objetivos.

### ***3.5. La planificación del proyecto***

Definidos los acuerdos comunes a partir de intereses particulares y seleccionadas las cadenas productivas a intervenir, inicia la planificación de las acciones concretas a realizar para lograr la consecución de los objetivos trazados.

Como primera acción en el proceso de planificación del proyecto, los responsables de la actividad pueden organizarse en grupo que normalmente es elegido cuando surgen las ideas iniciales de intervención. La responsabilidad principal del equipo es coordinar el conjunto del proceso y la ejecución del mismo. Actividades participativas en el territorio como talleres en donde se priorice la lluvia de ideas y el debate funcionan para definir las actividades concretas. Normalmente es necesario incentivar a los actores que no poseen experiencia en la participación, como grupos de mujeres y pequeños empresarios rurales.

La ruta del proyecto debe construirse participativamente con la presencia de todos los actores locales, que en base a su experiencia y segmento, están en la capacidad de potenciar los recursos endógenos de sus territorios así como sus potencialidades y conocimientos. Las actividades el ordenamiento y calendarización de las acciones está a cargo del formador quién deberá socializar el cronograma de actividades. Mediante la construcción de matrices pueden definirse participativamente los responsables de las acciones, los recursos disponibles, los presupuestos y el tiempo de duración.

Cadena productiva seleccionada por Ut'z Che': Turismo Comunitario en el Hotel y Parque Ecológico Corazón del Bosque

Actividad	Responsable	Objetivo	Presupuesto y origen del recurso	Resultado medible
Diagnóstico del proyecto de ecoturismo comunitario Corazón del Bosque	Universidad de San Carlos de Guatemala	Identificar y sistematizar los procesos de gestión y funcionamiento del Parque Ecológico Corazón del Bosque para brindar herramientas que permitan eficientar el proceso.	Q15,0000 Ut'z Che'	Diagnóstico validado y publicado.
Elaboración de un sendero interpretativo	Cuerpo de Paz	Brindar información sobre el bosque sub alpino de la comunidad para aumentar el número de visitantes al parque.	Q 10,000 División de Turismo de Cuerpo de Paz	Sendero interpretativo dentro del bosque
Construcción de una micro hidroeléctrica dentro del parque	Universidad de San Carlos de Guatemala	Producir energía eléctrica limpia y sostenible en las habitaciones del hotel.	Q 160,000 Plan de Pequeñas Donaciones de PNUD	Hidroeléctrica proveyendo energía eléctrica en el hotel
Elaboración de marca publicitaria	Asociación de Exportadores de Guatemala	Contar con una marca y presencia de la misma en publicidad estratégica	Q50,000 AGEXPORT	Diseño de marca del hotel
Sistema integral de producción agropecuaria	Socios de Corazón del Bosque	Producir, transformar y dotar de valor agregado	Q 40,000 Instituto Borlaug Universidad de Texas A&M	Granja de conejos e invernadero de hortalizas orgánicas en el parque
Implementación de ruta turística cultural comunitaria en la cuenca del lago de Atitlán	Red de aviturismo de Guatemala	Aumentar el número de visitantes al parque	Q 10,000 Socios de Corazón del Bosque	Aumento en los registros de ingreso al hotel y parque ecológico.

En base a los recursos disponibles, los responsables de cada actividad deben construir un cronograma real desagregando la actividad en función de los procesos a lo interno de sus instituciones.

Actividad	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Diagnóstico del proyecto de ecoturismo comunitario Corazón del Bosque										
Elaboración de un sendero interpretativo										
Construcción de una micro hidroeléctrica dentro del parque										
Elaboración de marca publicitaria										
Sistema integral de producción agropecuaria										
Implementación de ruta turística cultural comunitaria en la cuenca del lago de Atitlán										

### ***3.6 Implementación, monitoreo y evaluación del proyecto***

La base del diseño de proyectos de desarrollo territorial es la inclusión de actores locales y su interrelación para definir objetivos conjuntos y seleccionar actividades que satisfagan a todos los actores, diseñar, ordenar, delegar, subdividir y calendarizar dichas acciones para llevarlas a cabo en el tiempo destinado para el proyecto. De tal manera que el éxito en la implementación del proyecto depende en gran medida del diseño que se haya hecho del mismo.

Durante el proceso de implementación es necesario el trabajo en equipo. Generalmente, las personas que componen un equipo de proyecto proceden de distintos departamentos de la organización y han trabajado juntas pocas veces o ninguna; o el equipo se forma específicamente para desarrollar el proyecto. Además, deben enfrentarse a un reto con unos objetivos complejos y distinta los que persiguen en su actividad cotidiana. Los equipos de trabajo deben formarse y estar preparados para superar conflictos internos, construir reglas, determinar las responsabilidades y funciones dentro del proyecto. Con la capacidad de superar conflictos y la estructuración del equipo, en la fase de producción del equipo cada actor tiene claro su función y en ella se desenvuelve. La fase de implementación debe estar abierta a cambios en las matrices que permitan variar el proyecto de la planificación inicial.

Debe realizarse la validación del avance de resultados con los actores involucrados y estar en la capacidad de agregar o eliminar algunos puntos del proyecto. Una herramienta útil es la convocatoria de un taller que permita la socialización de resultados.

### ***3.7. Monitoreo y Evaluación: Reflexión y recuperación de aprendizajes***

El *Monitoreo* es un proceso continuo, que se da durante todo el proyecto y registra su progreso y desempeño en diferentes niveles. Verifica si las cosas están en su lugar e identifica si las actividades se han llevado a cabo de acuerdo al plan establecido.

*Evaluación de resultados.* Se refiere específicamente a la verificación e identificación de si las actividades realizadas han generado los resultados esperados (por ejemplo, si la -actividad de- formación en planes de negocio para la creación de empresas llevó a los participantes a -el resultado- completar sus planes de negocio). Pero ella no provee información respecto de para que le sirvió el plan, o los resultados del mismo en el desempeño del negocio.

*Evaluación de Impacto,* en el ejemplo anterior estamos interesados en el impacto que tuvo ese nuevo negocio como consecuencia de tener un plan de negocios (si ello le facilitó el acceso al financiamiento, a la inversión, el crecimiento de la empresa, más empleo, mayores ventas, etc.). Esta medición debería hacerse tiempo después de finalizada la actividad para ver cuál fue el impacto de ella sobre estos indicadores.

Distribución de beneficios y análisis de los impactos sobre el territorio y las demandas de los actores. Finalizadas las acciones deben socializarse los resultados a los actores territoriales involucrados y externos.

El proceso de evaluación y monitoreo debe aportar un análisis sobre las lecciones aprendidas sobre la metodología del diseño de proyectos de desarrollo territorial que tome en cuenta la participación de los actores locales en la concepción y diseño de los proyectos; la pertinencia de dichos proyectos para propiciar el desarrollo territorial y sobre todo, los mecanismos de articulación de los diferentes actores territoriales. Éstas reflexiones deben contribuir a mejorar en le futuro proyectos más participativos, incluyentes y pertinentes a los desafíos de cada territorio.

### **3.8. Implementación de actividades del proyecto de turismo comunitario del Corazón del Bosque**

Elaboración de un sendero interpretativo



Corazón del Bosque

Implementación de ruta turística cultural comunitaria en la cuenca del lago de Atitlán



Construcción de una micro hidroeléctrica dentro del parque



Sistema integral de producción agropecuaria



Elaboración de marca publicitaria





#### 4. Bibliografía

1. Albuquerque, F. 2004. El enfoque del desarrollo económico local. Buenos Aires. OIT.
2. \_\_\_\_\_ 2006. Territorio y Desarrollo Empresarial: Diferentes modelos de organización productiva. Costa Rica. MIF/FOMIN.
3. \_\_\_\_\_ 2008. Desarrollo Económico Local y empleo.. Módulos de capacitación. Buenos Aires. OIT.
4. \_\_\_\_\_ Delgadillo, J. 2009. La Gestión territorial como instrumento para el desarrollo rural. México. Procuraduría Agraria.
5. Elías, S. 2005. La lucha por el territorio y la autonomía indígena en Guatemala. Dinamarca. IWGIA –International Work Group for the Indigenous Affairs, Indigenous Affairs 4-2005.
6. FAO. 2008. Programas y Proyectos: Enfoques de desarrollo territorial en proyectos de inversión, estudios de caso. Banco Mundial.
7. Consejo Nacional de Áreas Protegidas. 2008. Diagnóstico del manejo y conservación de recursos naturales en tierras comunales. Guatemala. Grupo Promotor de Tierras Comunales.
8. Hardin, G. 1968. The tragedy of the commons. *Science* 162:1243-1248. (Versión revisada de: Daly, HE (ed.). 1992. La tragedia de los espacios colectivos. *In* Economía, ecología y ética: ensayos hacia una economía en estado estacionario. 1992. México, Fondo de Cultura Económica.
9. Ostrom, E. 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. New York, US, Cambridge University Press.
10. \_\_\_\_\_. 1992. Diseño de instituciones para sistemas de riego autogestionario. Trad. por Adriano Miguel Tejada. San Francisco, California, US, Centro Internacional para la Auto-gestión.
11. Padilla, A (Comp.). 2008. Revalorando la institucionalidad indígena: gobernanza de bosques por pueblos indígenas; casos de Guatemala, Honduras y Nicaragua. Costa Rica, UICN.



12. Reyes, VE. 1998. Poder local y bosques comunales. Guatemala, Serviprensa. (Cuaderno Debate no. 43).
13. Secretaría General de Planificación. 2001. Caja de herramientas del ordenamiento territorial. Guatemala. SEGEPLAN.