

**DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL:  
UN INSTRUCTIVO  
PARA EL DESARROLLO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS  
ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN DE DESARROLLO  
ECONÓMICO LOCAL**

**UN PRODUCTO DE CONOCIMIENTO DE**



**BANCO MUNDIAL**



**FUNDACIÓN BERTELSMANN**

**GWEN SWINBURN, SORAYA GOGA, FERGUS MURPHY**

**ENERO 2006**

## **Agradecimientos**

El instructivo sobre DEL fue elaborado por el equipo de Desarrollo Económico Local de la Unidad de Desarrollo Urbano del Banco Mundial. La metodología fue desarrollada por Gwen Swinburn, Especialista Urbana Senior y este instructivo fue elaborado por Gwen Swinburn y Fergus Murphy, Consultor, con contribuciones de Soraya Goga, Joven Profesional, Kate Kuper, Especialista Urbana Senior, y André Herzog, Consultor. La información utilizada en esta guía fue obtenida, con autorización previa, de la publicación ‘Local Economic Development: Good Practice from the European Union and Beyond’ (2000), un documento de trabajo sin publicar preparado por Gwen Swinburn para la Unidad de Desarrollo Urbano del Banco Mundial. El instructivo y la metodología se han beneficiado de las revisiones previas del documento por parte de una gama de expertos globales en el tema y académicos, a quienes se les agradece por sus valiosas contribuciones.

Si desea comentar sobre la utilidad de este instructivo, sugerir información o estudios de caso adicionales, favor de contactar al Banco Mundial vía e-mail: [urbanhelp@worldbank.org](mailto:urbanhelp@worldbank.org), [gwen.swinburn@gmail.com](mailto:gwen.swinburn@gmail.com) y [gswinburn@worldbank.org](mailto:gswinburn@worldbank.org).

## **Acerca de la lectura del Instructivo**

En los casos donde el texto aparece en el margen de una página, se pretende enfatizar un asunto específico que es de relevancia particular para la planificación estratégica del DEL. Con el fin de mantener cierta consistencia, este Instructivo de DEL hará referencia al *gobierno municipal* y a la *municipalidad* como el nivel institucional de gobierno local con la responsabilidad para la planificación del DEL. Este Instructivo es útil, sin embargo, para una gran variedad de organizaciones que buscan desarrollar una capacidad para, así como un entendimiento de una planificación estratégica de desarrollo económico local, incluyendo gobiernos nacionales, regionales y urbanos, autoridades locales, ayuntamientos, departamentos de gobiernos locales y alianzas público-privadas. Esta lista no es exhaustiva.

## **Descargo de responsabilidad**

Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no deben ser atribuidos de ninguna manera al Banco Mundial, a sus organizaciones afiliadas, a los miembros del Directorio Ejecutivo, a los países que ellos representan, o a la Fundación Bertelsmann. El Banco Mundial y la Fundación Bertelsmann no garantizan la exactitud de los datos que figuran en este documento ni aceptan responsabilidad alguna de las consecuencias que su uso pudiera tener.

© 2006, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh; El Banco Mundial, Washington, D.C.

*Responsable: Gabriele Schöler, Claudia Walther*

*Diseño de Portada: Boris Kessler*

*Diseño y Corrección de Estilo: Vanessa Meise*

[www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led)

[www.citiesofchange.net](http://www.citiesofchange.net)

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCION AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....</b>	<b>1</b>
¿Qué es el desarrollo económico local? .....	1
¿Qué significa practicar el desarrollo economico local? .....	1
¿Cómo se puede construir una economía local sólida? .....	1
¿Quién hace el desarrollo económico local? .....	1
¿Por qué llevar a cabo un desarrollo económico local?.....	2
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....</b>	<b>5</b>
Etapa 1: Organización de la iniciativa .....	5
Etapa 2: Evaluación de la economía local .....	6
Etapa 3: Elaboración de la estrategia.....	7
Etapa 4: Implementación de la estrategia .....	7
Etapa 5: Revisión de la estrategia.....	8
<b>PRIMERA ETAPA: ORGANIZAR LA INICIATIVA .....</b>	<b>11</b>
Etapa 1: Identificar un líder de DEL y establecer un equipo en la alcaldía.....	11
Etapa 2: Establecer un proceso de política en la alcaldía .....	13
Etapa 3: Desarrollar una alianza de actores involucrados .....	14
Etapa 4: Desarrollar sistemas para trabajar con otras ramas gubernamentales .....	17
Etapa 5: Considerar la organización para desarrollar estrategias y proyectos de DEL .....	18
<b>SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA LOCAL .....</b>	<b>20</b>
Etapa 1: Revisión de procedimientos de la alcaldía que afectan los negocios .....	20
Etapa 2: Identificar los datos a ser recopilados .....	22
Etapa 3: Auditoría de datos disponibles, análisis de brecha y recopilación de datos .....	27
Etapa 4: Desarrollo de un plan para cubrir las brechas de informacion .....	28
Etapa 5: Analisis de datos y elaboracion de una evaluacion de la economia local .....	28
<b>TERCERA ETAPA: ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>30</b>
Etapa 1: La creación de una visión.....	30
Etapa 2: El desarrollo de metas .....	30
Etapa 3: El desarrollo de objetivos.....	31
Etapa 4: El desarrollo de programas.....	31
Etapa 5: Selección de proyectos .....	43
<b>CUARTA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>44</b>
Etapa 1: Preparar un plan de implementacion para todos los programas y proyectos.....	44
Etapa 2: La preparación de los planes de acción de proyectos individuales .....	45
Etapa 3: La construcción de marcos institucionales para la implementación y el monitoreo de DEL .....	46
Etapa 4: Asegurar que los insumos relavantes estén disponibles .....	46
Etapa 5: Emprender tareas de los planes de accion de proyectos.....	47

<b>QUINTA ETAPA: REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>49</b>
Etapa 1: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo?.....	49
Etapa 2: Monitoreo.....	50
Etapa 3: Evaluación.....	50
Etapa 4: Arreglos Institucionales.....	54
Etapa 5: La revisión de la estrategia y el proceso de planificación.....	56
<b>RECURSOS.....</b>	<b>58</b>
Glosario de Términos de <b>DEL PONER EN ORDEN ALFABETICO</b> .....	58
Lecturas Principales.....	61
Estudios de Caso.....	66
Enlaces de Organizaciones Externas.....	67
Enlaces a Sitios de Internet del Banco Mundial.....	74
Documentos de Muestra.....	75

**CUADROS:**

Cuadro 1: La secuencia de cinco etapas del proceso de planificación estratégica .....	5
Cuadro 2: Análisis FODA: Ejemplos de asuntos vinculados a la evaluación de la economía local 6	
Cuadro 3: Elementos de la estrategia de DEL.....	7
Cuadro 4: ‘de Visiones a Proyectos: Los elementos estratégicos.....	10
Cuadro 1.1: Otros planes municipales que influenciarán o serán influenciados por el DEL .....	13
Cuadro 2.1: Ejemplo de una evaluación de regulación para nuevas empresas ‘ .....	21
Cuadro 2.2: Herramienta de recurso para un clima local de negocios favorable .....	22
Cuadro 2.3: Información sobre el desarrollo económico local.....	25
Cuadro 2.4: Recopilación de Datos .....	27
Cuadro 3.1: Ejemplo de una ‘visión’ de DEL .....	30
Cuadro 3.2: Ejemplos de metas de DEL .....	31
Cuadro 3.3: Objetivos SMART.....	31
Cuadro 3.4: Ejemplo de metas de DEL con objetivos.....	31
Cuadro 3.5: Opción de programa 1: Mejoramiento del clima local de inversión empresarial .....	33
Cuadro 3.6: Opción de programa 2: La inversión en infraestructura estratégica dura .....	34
Cuadro 4.1: Asuntos clave en la implementación de la estrategia de DEL.....	44
Cuadro 4.2: Componentes principales de un plan de acción .....	45
Table 5.1: Issues to Include in the Revision of the LED Strategy.....	50
Table 5.2: Process and Outcome Evaluation .....	51
Table 5.3: Summary of Differences Between Monitoring and Evaluation .....	53
Table 5 4: Example of Events to Measure Proyecto Progress.....	54
Table 5.5: Conventional and Participatory Evaluation.....	57

## **PRÓLOGO**

La Unidad de Desarrollo Urbano del Banco Mundial, en colaboración con socios que incluyen el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Fundación Bertelsmann y la Fundación Soros, ha desarrollado una gama de recursos que permiten a las comunidades entender y desarrollar estrategias de desarrollo económico local. Una parte clave de este esfuerzo fue un programa piloto, llamado el programa **Ciudades de Cambio**, una iniciativa que buscaba fomentar la reforma política y de gestión en las áreas de desarrollo económico local y manejo del medio ambiente. Fue implementado entre el 2000 y el 2004 y el programa busco promover la democracia y la eficiencia en municipalidades en Europa Central y del Este. La iniciativa **Ciudades de Cambio** fue diseñada para promover un dialogo constructivo, informal y que traspasara fronteras, sobre el papel de los políticos locales, la efectividad de las administraciones locales y el aumento de la participación pública. El objetivo de la red de **Ciudades de Cambio** era:

- Fortalecer la capacidad de las municipalidades para llevar a cabo planificaciones estratégicas y desarrollar planes de acción;
- Promover el intercambio de buenas prácticas entre las municipalidades y proveer acceso a la experiencia y al conocimiento internacional; y,
- Facilitar la diseminación de resultados.

El componente de Desarrollo Económico Local (DEL) de la iniciativa **Ciudades de Cambio** buscaba construir la capacidad municipal para mejorar las economías locales y generar un ambiente propicio para la generación de empleo. A su vez, el programa desarrolló y puso a prueba el uso de un enfoque consistente en cinco etapas del proceso de la planificación estratégica de DEL, tal como se muestra en este Instructivo.

La metodología y los recursos de conocimiento han sido desde entonces utilizados alrededor del mundo por clientes del Banco Mundial y otros actores. Las comunidades objetivo varían desde comunidades de menos de 20,000 habitantes hasta comunidades de más de 3,500,000 de habitantes.

Elaborada como un recurso para asistir a las comunidades a desarrollar estrategias de desarrollo económico local, el Instructivo ha sido preparado para pueblos, ciudades y comunidades que son nuevas al DEL y que desean ayudar crecer sus economías. El instructivo busca proveer a las municipalidades, expertos, negocios y comunidades con un conocimiento de lo que significa el desarrollo económico local, como y por qué es puesto en práctica. Busca identificar los pasos iniciales para comenzar con el proceso de planificación del desarrollo económico local y ha sido elaborada haciendo uso de un número de buenas prácticas provenientes de países de economías en transición así como de América del Norte y la Unión Europea. El instructivo resalta ejemplos de buenas prácticas en la planificación e implementación estratégica de desarrollo económico local y se beneficia de la experiencia y de las lecciones aprendidas de la red de desarrollo económico local de **Ciudades de Cambio** así como de experiencias de otros programas implementados alrededor del mundo. Se espera que este instructivo sirva para explicar algunas de las complejidades asociadas con la planificación estratégica de desarrollo económico local para que esta sea comprendida más fácilmente.

El instructivo es una de varias herramientas que han sido desarrolladas por el Banco Mundial para comprender mejor el Desarrollo Económico Local. Este trabajo fue elaborado en colaboración con un número de socios y se agradece específicamente al Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), que financió y apoyó un programa de Intercambio de Conocimientos y Fortalecimiento de la Capacidad en DEL. Existen muchos recursos adicionales, algunos traducidos, y que son actualizados constantemente en la siguiente página de Internet: [www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led). Puede ser de interés particular un manual de capacitadores así como algunos libros del caso, todos disponibles para ser utilizados y que se encuentran en la página principal de Internet.

La autorización para el uso de estos materiales no es requerida. Sin embargo, si la guía es traducida, el Banco Mundial y la Fundación Bertelsmann requieren que una copia electrónica sea enviada a ambas organizaciones para referencia. Este documento se encuentra disponible en las páginas de Internet del Banco Mundial, la Fundación Bertelsmann y Ciudades de Cambio. Si desea comentar acerca de la utilidad de este Instructivo, sugerir información o casos de estudios adicionales, favor de contactar al Banco Mundial vía e-mail a: [urbanhelp@worldbank.org](mailto:urbanhelp@worldbank.org), [gwen.swinburn@gmail.com](mailto:gwen.swinburn@gmail.com) y [gswinburn@worldbank.org](mailto:gswinburn@worldbank.org).

## **INTRODUCCION AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

### **¿Qué es el desarrollo económico local?**

El propósito del desarrollo económico local (DEL) es fortalecer la capacidad económica de una área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos. Es un proceso mediante el cual los sectores público, privado y no-gubernamental trabajan colectivamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo.

### **¿Qué significa practicar el desarrollo económico local?**

El éxito de una comunidad hoy en día depende de su habilidad para adaptarse a la dinámica local, nacional e internacional de la economía del mercado. Planificado estratégicamente, DEL es utilizado de forma creciente por las comunidades para fortalecer la capacidad económica local de un área, mejorar el clima de inversión e incrementar la productividad y la competitividad de negocios locales, empresarios y trabajadores. La habilidad de las comunidades para mejorar la calidad de vida, creando nuevas oportunidades económicas y luchando contra la pobreza depende de su capacidad de comprensión de los procesos de DEL, y de su capacidad para actuar estratégicamente en la siempre cambiante y cada vez más competitiva economía de mercado.

### **¿Cómo se puede construir una economía local sólida?**

Cada comunidad tiene una serie de condiciones locales que aumentan o reducen el potencial para un desarrollo económico local, y son estas condiciones que determinan la ventaja relativa de una área en términos de su habilidad para atraer, generar y retener la inversión. Los atributos económicos, sociales y físicos de una comunidad guiarán el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo económico local. Para construir una economía local sólida, las buenas prácticas muestran que cada comunidad debe someterse a un proceso de colaboración para comprender la naturaleza y la estructura de la economía local, y llevar a cabo un análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y los desafíos del área. Esto servirá para resaltar los puntos claves y las oportunidades disponibles para la economía local.

### **¿Quién hace el desarrollo económico local?**

Las concertaciones exitosas de empresas privadas, así como las concertaciones productivas público-privadas crean riqueza en las comunidades locales. La empresa privada, sin embargo, requiere de un ambiente empresarial positivo para proveer prosperidad. El gobierno municipal juega un papel esencial en crear un ambiente favorable para el desarrollo y el éxito empresarial. Por su naturaleza, el desarrollo económico local requiere de una articulación entre el sector empresarial, los intereses de la comunidad y el gobierno municipal.

El DEL es generalmente formulado estratégicamente por el gobierno local en colaboración con actores del sector público y privado. La implementación es llevada a cabo por los sectores público, privado y no-gubernamental de acuerdo con sus habilidades y fortalezas.



## **¿Por qué llevar a cabo un desarrollo económico local?**

El DEL evolucionó como un enfoque de política a principios de la década de los setentas en respuesta a la observación por parte de los gobiernos municipales que los negocios y el capital se desplazaban de ubicación por motivos relacionados con la ventaja competitiva. A través del estudio de su base económica, las comunidades lograron entender cuáles eran sus oportunidades y obstáculos para lograr un crecimiento y atraer la inversión. Con este nuevo entendimiento, las comunidades intentaron expandir su base económica y laboral a través de la proyección y la implementación de programas estratégicos y proyectos para remover los obstáculos y facilitar la inversión. Hoy en día, las economías locales enfrentan desafíos aún mayores. Estos incluyen:

### **Internacional**

La globalización incrementa tanto las oportunidades como la competitividad para la inversión local. Ofrece oportunidades para que los negocios locales desarrollen nuevos mercados pero a su vez presenta desafíos por parte de competidores internacionales que penetran el mercado local. Empresas multinacionales bancarias, de textiles y de servicios compiten de forma global con el fin de encontrar sitios costo-eficientes en donde establecerse. Las industrias de crecimiento tecnológico avanzado requieren de destrezas altamente especializadas así como de una estructura de apoyo tecnológico, pero de forma creciente todos los sectores industriales y de servicios están necesitando climas de negocio que ofrezcan destrezas altamente especializadas y específicas. Las condiciones locales determinan la ventaja relativa de un área y su habilidad para atraer y retener la inversión. Aun en pueblos pequeños y en sus regiones rurales adyacentes se pueden desarrollar oportunidades económicas locales a nivel nacional o internacional a través de la promoción de sus fortalezas económicas locales.

### **Nacional**

A nivel nacional, las reformas macroeconómicas, fiscales y monetarias han tenido un impacto directo en la economía a nivel local. Los marcos regulatorios nacionales y legales, como la reforma del impuesto sobre la renta, la desregulación de las telecomunicaciones y los estándares ambientales influyen directamente el clima de negocios, ya sea incrementando o reduciendo el potencial para el desarrollo económico local. En muchos países, las funciones de los gobiernos nacionales continúan siendo descentralizadas con el fin de incrementar la responsabilidad de los gobiernos municipales para atraer y retener a la industria privada.

### **Regional**

Las comunidades compiten dentro y fuera de sus regiones para atraer inversión local y externa. Existen oportunidades para que las comunidades en distintas regiones colaboren entre sí para promover el crecimiento de sus economías, por ejemplo, a través del apoyo a mejoras de infraestructura o del medio ambiente que conllevan un impacto amplio regional. Una asociación de municipalidades locales o gobiernos regionales puede servir para facilitar este tipo de esfuerzos de DEL al asumir el rol de intermediario entre los gobiernos nacionales y municipales.

## **Metropolitano y Municipal**

Tanto las empresas grandes como las pequeñas frecuentemente optan por establecerse en áreas urbanas debido a las economías de aglomeración (ej., los beneficios derivados de compartir mercados, infraestructura, fuentes de mano de obra y de información con otras empresas). La ventaja económica de las áreas urbanas depende en gran medida de la calidad de la gobernabilidad y gestión urbana así como de las políticas que afectan la disponibilidad o falta de electricidad, transporte, telecomunicaciones, sanidad y tierra urbana apta para el desarrollo. Los factores que afectan la productividad laboral en la economía local incluyen la disponibilidad y la calidad de la vivienda, los servicios de la salud y<sup>1</sup> la educación, las oferta de destrezas, la seguridad, las oportunidades de capacitación y el transporte público. Estos factores de infraestructura “duros” y “blandos” son factores determinantes de la ventaja relativa de una comunidad. La calidad y la provisión de infraestructura “dura” y “blanda” forman el eje de una economía local exitosa.

Las áreas metropolitanas pueden ofrecer crecientes oportunidades a través de las economías de escala y del esfuerzo como resultado del tamaño del capital físico y humano disponible, así como del tamaño de sus servicios y de su mercado interno. Los marcos institucionales y agentes de planificación descoordinados e incongruentes en las áreas metropolitanas pueden representar impedimentos para el crecimiento económico del área. Se pueden crear agencias que promuevan el DEL a nivel metropolitano así como consorcios y redes con el fin de contrarrestar este tipo de obstáculos. Estos marcos institucionales innovadores, que representan los intereses de diferentes municipalidades y agencias asociadas pertenecientes a la misma área metropolitana, pueden traer beneficios a los actores claves en cada municipalidad (departamentos públicos, empresas del sector privado y organizaciones de la sociedad civil). Estos marcos pueden servir para unificar los esfuerzos de las diferentes localidades e incrementar los resultados del DEL, además de fortalecer una representación a niveles de toma de decisión más altos. Este tipo de cooperación ha funcionado bien en ciudades que han firmado acuerdos de mercado común o que tienen intereses sectoriales comunes (ej. Eurocities<sup>2</sup>, la Red de Ciudades Indonesas --Indonesian City Networks<sup>3</sup>, y la Red de Ciudades de Sudáfrica—South African Cities Network<sup>4</sup>).

La actividad más importante y efectiva de desarrollo económico local que una municipalidad puede adoptar es la de mejorar los procesos regulatorios así como los procedimientos a los que la municipalidad misma tiene sujeta a las empresas. Una encuesta realizada a la mayor parte de las municipalidades revela que existen varios sistemas de registro empresarial complejos, mal administrados, de alto costo e innecesarios. Al reducir estos sistemas, una municipalidad puede mejorar rápidamente su clima local de inversión.

## **Poblaciones en desventaja y la economía informal**

En muchos países, el crecimiento económico no está únicamente determinado por la economía formal (los sectores económicos que están legalmente registrados y pagan impuestos) sino también por la economía informal (compuesta de actividades que no están registradas

---

<sup>1</sup> La infraestructura del DEL se basa en dos componentes principales: el de la infraestructura física “dura” que incluye carreteras, líneas ferroviarias, agua, sistemas de drenaje y alcantarillado, y redes de energía y telecomunicaciones; y el de infraestructura “blanda” que consiste en establecimientos sociales, culturales y comunitarios así como en la capacidad de mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo industrial y empresarial.

<sup>2</sup> <http://www.eurocities.org/>

<sup>3</sup> <http://www.cdsindonesia.org/>

<sup>4</sup> <http://www.sacities.net/>

legalmente). En algunos casos el tamaño de la economía informal es más grande que el de la economía formal, e interactúa con la economía formal ofreciendo ciertos productos y servicios. Los enlaces entre el sector formal y el informal deben ser comprendidos y considerados al elaborarse una estrategia local de desarrollo económico.

Tanto las comunidades como los negocios están reconociendo de manera creciente que una economía local exitosa requiere de una renovación social, económica y ambiental. En muchas ciudades, numerosas familias de bajos ingresos trabajan dentro de la economía informal. Sin embargo, estas actividades informales son por lo general actividades de bajo crecimiento como resultado de la falta de acceso a la infraestructura y a los servicios adecuados (ej. electricidad, agua, carreteras), medios regulares de financiamiento, información y destrezas. El desarrollo de una estrategia de DEL debe reconocer y acomodar las limitaciones y las oportunidades de la economía informal con el fin de ampliar el atractivo de una estrategia de DEL planificada estratégicamente. Debe a su vez promover beneficios sociales más amplios para todos los sectores económicos y sociales de las comunidades, tanto formales como informales, que se encuentran excluidos y en desventaja.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Las buenas prácticas indican que el desarrollo económico local debe ser siempre guiado por una estrategia. Idealmente, una estrategia de DEL será un componente de un plan de desarrollo estratégico más amplio que incluya componentes sociales y del medio ambiente. La estrategia de DEL provee un enfoque en el fortalecimiento de la economía local y en la construcción de la capacidad local. El término de tiempo asignado a una estrategia de DEL es típicamente de cinco a diez años incluyendo los planes de implementación anuales. La secuencia lógica de estas etapas se resume en el siguiente cuadro.

### LAS CINCO ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un proceso de planificación estratégica de desarrollo local típicamente cuenta con cinco etapas, y aunque en el cuadro aparecen como etapas separadas, en la práctica la planificación del DEL es un proceso flexible y una etapa a menudo continúa paralelamente con otra de acuerdo a las necesidades locales. Si se encuentran problemas durante una etapa en particular, pueden no ser el resultado del trabajo realizado en dicha etapa, sino del trabajo realizado en la etapa previa. En estos casos, puede ser necesario revisar las etapas previas y las subsiguientes para resolver problemas. La estrategia es un documento flexible que debe ser cambiado según las circunstancias que se vayan dando en el proceso.

*La planificación estratégica de DEL es un proceso flexible y una etapa del DEL a menudo continúa paralelamente con otra de acuerdo con las necesidades locales*

*Cuadro 1: La secuencia de cinco etapas del proceso de planificación estratégica*

DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	
LAS CINCO ETAPAS	
<b>Etapa 1:</b> Organización de la iniciativa <b>Etapa 2:</b> Evaluación de la economía local <b>Etapa 3:</b> Elaboración de la estrategia	<b>Etapa 4:</b> Implementación de la estrategia <b>Etapa 5:</b> Revisión de la estrategia

### Etapa 1: Organización de la iniciativa

Para organizar exitosamente la estrategia de desarrollo local, los arreglos institucionales y la participación de los actores involucrados deben de ser acordados al comienzo del proceso de planificación. Se debe establecer un equipo de DEL en la alcaldía o dentro de una organización asociada y este equipo debe inicialmente manejar el proceso de planificación estratégica.

Un desarrollo económico local exitoso requiere de la colaboración en conjunto de los sectores *público* (gubernamental), *privado* (industrial), y *no-gubernamental* (ONGs, sindicatos de comercio, entidades sociales, cívicas y religiosas). El proceso de planificación estratégica comienza al identificar personas, instituciones públicas, empresas, industrias, organizaciones cívicas, organizaciones profesionales, organizaciones de enfoque e investigación, instituciones de capacitación y otros grupos que comprenden o tienen impacto sobre la economía local.

Las aptitudes, experiencias y recursos que aportan los grupos de actores involucrados contribuyen al proceso general de planificación estratégica. Establecer relaciones laborales sólidas y estructuras organizativas para apoyar el proceso de planificación de la estrategia creará alianzas

*Maintaining and sustaining such partnerships is often the critical and challenging factor determining the effectiveness of LED efforts.*

públicas, privadas y no-gubernamentales beneficiosas y de largo plazo. Estas relaciones laborales pueden variar desde grupos relativamente informales de trabajo, a redes semi-formales, al establecimiento de una agencia de desarrollo regional (ADR) o a una concertación publico-privada formalmente constituida. Mantener y sostener este tipo de alianzas es a menudo un factor crítico y desafiante que determina la efectividad de los esfuerzos de DEL.

## Etapa 2: Evaluación de la economía local

Resulta crítico conocer las características de la economía local si los actores involucrados deben delinear y acordar una estrategia de DEL que sea realista, práctica y viable. Para extraer información clave sobre la economía local, una evaluación efectiva de la economía local comenzará por elaborar una revisión preliminar de las relaciones y actividades económicas existentes dentro del área, y utilizará la información cuantitativa y cualitativa que destaca las estructuras y tendencias en el desarrollo empresarial, el sector de manufactura, empleo, destrezas y otros datos que ayudarán a identificar la dirección estratégica de la economía local. La evaluación no debe limitarse necesariamente a una jurisdicción administrativa o municipal. Un área puede consistir en una región metropolitana, un pueblo, una ciudad o una ciudad y su área de pobladores rurales y laborales adyacentes. La información recopilada puede destacar la necesidad de proyectos y programas específicos que expandirán y diversificarán la base económica local.

La primera etapa de una evaluación de una economía local es determinar los datos que son pertinentes, requeridos, y que están disponibles, así como identificar los datos que no están claros, que no existen o que faltan y que es necesario adquirir para la evaluación. Luego de obtener estos datos, resulta necesario analizarlos para proveer un perfil de la economía local. Varios instrumentos, incluyendo el análisis FODA (Cuadro 2), indicadores comparativos y económicos regionales pueden ser utilizándoseos para extraer una información clave sobre la economía local. Una planificación efectiva de la estrategia de DEL incluye una revisión y un análisis de la contribución de los programas y proyectos de desarrollo económico local del área.

Una planificación efectiva de la estrategia de DEL incluye una revisión y un análisis de la contribución de los programas y proyectos de desarrollo económico local del área.

Cuadro 2: Análisis FODA: Asuntos vinculados a la evaluación de la economía local

EJEMPLOS DE ASUNTOS VINCULADOS A LA EVALUACION DE LA ECONOMIA LOCAL	
<b>Fortalezas</b> Bienes locales	Tasas de salarios competitivos, una fuerza laboral capacitada, instituciones educativas y de investigación, una red sólida de transporte, localidades seguras, empresas productivas, grupos o sectores económicos exitosos, proximidad a materia prima o a otros recursos naturales.
<b>Oportunidades</b> Condiciones favorables externas	El cambio tecnológico, nuevos acuerdos comerciales internacionales, o desarrollos macroeconómicos/políticos, expansión de los mercados, desarrollo de un aeropuerto, fuerza laboral capacitada emergente
<b>Debilidades</b> Obstáculos al crecimiento	Pobreza creciente, procedimientos regulatorios complejos, infraestructura inadecuada, acceso limitado al crédito, problemas de salud que afectan a la fuerza laboral (ejemplo VIH/SIDA), alta criminalidad.
<b>Amenazas</b> Tendencias externas desfavorables	Cambios demográficos, reducción del comercio global o pérdida de mercados que resultan en el cierre de una planta local, tasas de cambio inestables que inhiben la inversión local, pérdidas de población educada hacia otras localidades—emigración.

La evaluación de la economía local:

- identifica recursos públicos , privados y no-gubernamentales;
- recopila e identifica datos críticos cuantitativos y cualitativos, nuevos y existentes;

- establece sistemas de manejo de datos para uso futuro de monitoreo y evaluación.

La evaluación debe considerar el potencial para una gran variedad de oportunidades de desarrollo económico local en todos los sectores principales

Es importante contar con información comparativa de recursos y actividades de comunidades adyacentes o de otros competidores locales, regionales, nacionales o internacionales. La evaluación debe considerar el potencial de una gran variedad de oportunidades de desarrollo económico local en todos los sectores principales, incluyendo los sectores formales, informales y comunitarios.

El nivel y la profundidad de los datos a ser recopilados van a ser determinados en base a su disponibilidad, su costo y la naturaleza de la economía local.

El nivel y la profundidad de los datos a ser recopilados van a ser determinados en base a su disponibilidad, su costo y la naturaleza de la economía local. En muchos países en desarrollo, la información sobre la economía únicamente esta disponible a nivel nacional. La recopilación de datos sobre la economía local puede ser un proceso costoso que las municipalidades con recursos limitados pueden tener dificultad en emprender. En esta situación, es necesario considerar varios métodos y enfoques que existen para adquirir un conocimiento sobre la economía local. Estas propuestas pueden incluir reuniones con los grupos empresariales y comunitarios, entrevistas y encuestas simples.

### Etapa 3: Elaboración de la estrategia

Tal como es el caso en una planificación estratégica urbana completa, se espera lograr una propuesta *integrada* de planificación estratégica de desarrollo económico local. Al diseñar la estrategia, los profesionales del gobierno municipal y el grupo principal de actores involucrados necesitan balancear las necesidades del desarrollo económico local con las necesidades sociales y ambientales. Una típica estrategia de DEL tiene una variedad de componente.

Cuadro 3: Elementos de la estrategia de DEL

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE DEL	
<b>Visión</b>	Describe el consenso de los actores involucrados sobre el futuro deseado para la comunidad
<b>Metas</b>	Basadas en la visión general y especifican resultados deseados del proceso de planificación económica.
<b>Objetivos</b>	Establece estándares de desempeño y actividades de enfoque para el desarrollo de cada meta. Tienen período de logro definido y se pueden medir.
<b>Programas</b>	Propuestas para lograr metas de desarrollo económico realistas. Tienen tiempo definido y se pueden medir.
<b>Proyectos y planes de acción</b>	Implementan componentes específicos de programas. Deben seguir un orden de prioridad, y los costos deben ser establecidos. Tienen período de ejecución definido y se pueden medir.

### Etapa 4: Implementación de la estrategia

Una estrategia de DEL es un plan general que tiene propósitos y acciones de corto, mediano y largo plazo, y define lo que se va a lograr. Establece una agenda para promover y desarrollar las fortalezas económicas físicas, sociales y ambientales de una comunidad local y aborda tanto los obstáculos como las oportunidades.

#### Plan de implementación

Cada estrategia de DEL debe contar con un plan de implementación que a su vez es apoyado por planes de acción de proyectos individuales. El plan de implementación define los requerimientos de presupuestos y de recursos humanos, así como las implicaciones institucionales y de

El plan de implementación de DEL es un documento único que contiene todos los programas y proyectos de DEL dentro de una estrategia.

procedimiento de la implementación de la estrategia de DEL. Es un documento único que contiene todos los programas y proyectos de DEL dentro de una estrategia, sirve como un documento de programación integrado para mantener claridad de dirección estratégica, y se asegura que los programas y proyectos no compitan inapropiadamente por los recursos o el apoyo. Con un período de uso de uno a tres años, un buen plan de implementación resultará en un uso más eficiente y efectivo de los presupuestos existentes y puede ser utilizado para atraer fondos de fuentes externas, como el gobierno nacional, agencias bilaterales y multilaterales, y el sector privado<sup>5</sup>.

### **Planes de acción**

Los planes de acción de DEL proveen detalles específicos sobre componentes de proyectos, incluyendo la jerarquía de tareas, las partes responsables, un calendario de trabajo realista, recursos humanos y necesidades financieras, fuentes de financiamiento, impactos esperados, resultados, medidas de desempeño y sistemas para evaluar el progreso de cada proyecto<sup>6</sup>.

Los proyectos que pueden ser implementados en un corto plazo y que resultan en “ganancias tempranas” juegan un rol importante en la construcción de motivación y confianza entre los actores involucrados. Otros proyectos tendrán un período de mediano a largo plazo. En cada caso, los proyectos deben ser respaldados por individuos o por un grupo de actores en base a sus intereses, recursos, compromiso y experiencia.

El desarrollo de un buen sistema de monitoreo y evaluación para una estrategia integrada de DEL es importante y permite el proceso de análisis y la revisión. Le permite al equipo de DEL cuantificar los resultados correctamente, justificar gastos, determinar mejoras y ajustes necesarios, y desarrollar buenas prácticas. Los indicadores<sup>7</sup> pueden ser identificados para medir el proceso y el impacto.

### **Etapas 5: Revisión de la estrategia**

La estrategia de DEL se escribe generalmente para un periodo de tres a ocho años, pero debe ser revisada anualmente para permitir que se realicen ajustes en respuesta a las condiciones cambiantes locales.

Una revisión más completa generalmente tiene lugar cada tres años. La implementación de la estrategia de DEL debe, sin embargo, estar sujeta a una evaluación rigurosa anual. Esta revisión debe considerar los recursos disponibles para la entrega de la estrategia e incluir unos indicadores de monitoreo y evaluación establecidos y acordados de la economía local.

La revisión debe incluir, cuando sea posible, insumos, productos, resultados e impactos, así como el proceso de implementación y el nivel y alcance de participación de los actores involucrados. De forma paralela a la revisión de la estrategia, deben ponerse en marcha los sistemas para monitoreo del progreso de cada proyecto. Estos sistemas le permiten a los tomadores de decisiones a ajustar la estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes. En la medida que algunos programas o proyectos se vayan terminando o se identifiquen como inapropiados, pueden identificarse nuevos programas o proyectos.

---

<sup>5</sup> Un ejemplo de un plan de implementación se puede observar en la parte de *Documentos de muestra* bajo la sección de *Recursos* en esta publicación.

<sup>6</sup> Un ejemplo de un plan de acción de un proyecto se puede observar en la parte de *Documentos de muestra* bajo la sección de *Recursos* en esta publicación.

<sup>7</sup> Ver el glosario de los términos de DEL bajo la sección de *Recursos* de esta publicación. También disponible en la siguiente dirección de Internet: <http://www.worldbank.org/urban/led/glossary.html>

## **Buenas prácticas para una estrategia exitosa**

Las buenas prácticas en el desarrollo económico local requieren de propuestas ajustadas a las necesidades locales, y los siguientes son unos principios de guía excelentes:

*Las buenas prácticas en el desarrollo económico local requieren de propuestas ajustadas a las necesidades locales, y los siguientes son unos principios de guía excelentes:*

- Un enfoque **integrado** que abarque temas sociales, del medio ambiente y económicos.
- Una estrategia cuidadosamente elaborada por todos los **socios** relevantes basada en una **visión compartida**.
- Referencia a la **economía informal**: la **economía informal** necesita ser tomada en cuenta cuidadosamente. En algunas localidades, puede representar una parte significativa de la economía local, estar ligada fuertemente con actividades formales y proporcionar la base económica para la mayoría de la gente pobre.
- **Gama de proyectos**: de corto, mediano y largo plazo, para catalizar alianzas y construir confianza de los actores involucrados.
- **Líderes locales con influencia y efectivos** que tienen compromiso, credibilidad y la habilidad de unir a los actores involucrados.
- **Fortalecimiento de la capacidad** de gestión y equipos en el “campo” son esenciales para la implementación de proyectos.
- La estrategia de DEL debe ser manejada por un gobierno municipal con una **fuerte voluntad política** para implementarla.
- Apoyo político, financiero y técnico de **otros niveles del gobierno** que añada valor.
- Los proyectos y planes de acción deben llevarse a cabo solamente donde un administrador responsable y **comprometido** a una implementación exitosa haya sido identificado.



## Un ejemplo para demostrar los diferentes elementos del plan estratégico de DEL

Cuadro 4: 'de Visiones a Proyectos: Los elementos estratégicos'<sup>8</sup>

<p>▪ <b>VISIÓN: ESTA MUNICIPALIDAD SERA COMPETITIVA A NIVEL GLOBAL PARA EL 2020</b></p>
<p>▪ <b>METAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diversificar la base económica de la municipalidad.</li><li>2. Ser un centro turístico.</li><li>3. Mejorar el clima cimentado de la municipalidad.</li><li>4. Ser la municipalidad más atractiva de la región para la inversión extranjera directa.</li><li>5. Ser una sociedad más equitativa a través de un mejor acceso a trabajo para toda la comunidad.</li></ol> <p><i>(Para cada meta se formula una a serie de objetivos. Considere la meta 3 como ejemplo)</i></p>
<p>▪ <b>META 3: Mejorar el clima cimentado de la municipalidad.</b></p> <p><b>Objetivo 1:</b> Utilizar y desarrollar los sitios industriales contaminados (brownfield) de más de un cuarto de acre para el 2010</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Adoptar, dentro de los próximos seis meses, guías de planificación de políticas para asegurar que los edificios de más de 100 años no sean alterados o demolidos sin autorización local previa.</p> <p><b>Objetivo 3:</b> Asegurar que todas las aplicaciones nuevas para construir espacios industriales y comerciales respeten los estándares locales, nacionales e internacionales de seguridad, medio ambiente, etc.</p> <p>Estos objetivos deben realizarse en un determinado período y ser cuantificables. Algunos pueden ser de corto plazo (para los de ganancia temprana), otros de un plazo más largo. Luego, para cada objetivo, debe haber un programa de proyectos y actividades que deben seleccionarse utilizando criterios de selección.</p> <p><i>El resultado se puede ver así, por ejemplo:</i></p>
<p>▪ <b>OBJETIVO 1: Eliminar todos los sitios contaminados de más de un cuarto de acre para el 2010.</b></p> <p>Programa: Programa de remediación de sitios industriales contaminados</p> <p><b>Proyecto 1.1:</b> Desarrollar un registro de todos los sitios contaminados en la municipalidad y determinar el derecho de propiedad.</p> <p><b>Proyecto 1.2:</b> Iniciar un esfuerzo de cabildeo para obtener fondos del gobierno nacional o de otros actores involucrados para remediar los sitios.</p> <p><b>Proyecto 1.3:</b> Dar prioridad a los sitios de acuerdo al grado de polución /prominencia en la municipalidad.</p> <p><b>Proyecto 1.4:</b> Revisar la legislación local y nacional para asegurar que los que causen polución 'paguen'.</p> <p><b>Proyecto 1.5:</b> Desarrollar e implementar una estrategia para asegurar que los dueños de tierras remedien sus sitios y se promueva un uso productivo de los mismos.</p> <p><i>Se puede llevar a cabo una planificación de acción e implementación una vez que los proyectos hayan sido identificados, financiados, les hayan dado prioridad, y se haya identificado una persona o grupo responsable.</i></p>
<p>▪ <b>PROYECTO 1.1: Desarrollar un registro de todos los sitios contaminados en la municipalidad y determinar el derecho de propiedad.</b></p> <p>Plan de acción: Idealmente se producirán bajo un estándar pro-forma que incluya la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nombre de proyecto</li><li>2. Descripción corta del proyecto</li><li>3. Detallar acciones por fecha</li><li>4. Perfil de costos y presupuesto</li><li>5. Administrador de proyecto y persona responsable para todo el objetivo/programa</li><li>6. Resultados esperados</li><li>7. Proceso de monitoreo</li></ol>

<sup>8</sup> Se incluye un ejemplo de una matriz de "Visión a Proyectos" bajo *Recursos* en la sección *Documentos de Muestra* en esta misma publicación.

## PRIMERA ETAPA: ORGANIZAR LA INICIATIVA

ETAPA 1 ORGANIZAR LA INICIATIVA
<p><b>Etapa 1:</b> Identificar un líder de DEL y establecer un equipo en la alcaldía.</p> <p><b>Etapa 2:</b> Establecer un proceso político en la alcaldía.</p> <p><b>Etapa 3:</b> Desarrollar una alianza de actores involucrados.</p> <p><b>Etapa 4:</b> Desarrollar sistemas para trabajar con otras ramas gubernamentales.</p> <p><b>Etapa 5:</b> Considerar tipos de organizaciones adecuadas para desarrollar estrategias y proyectos de DEL.</p>

La primera etapa en el desarrollo de una estrategia de DEL es organizar la iniciativa. Este proceso se divide usualmente en cinco etapas que se pueden llevar a cabo simultáneamente.

### Etapa 1: Identificar un líder de DEL y establecer un equipo en la alcaldía

Un individuo u organización deben tomar el liderazgo en iniciar el proceso de planificación estratégica de DEL. Usualmente, aunque no siempre, el gobierno municipal delega la responsabilidad a un departamento o unidad existente o nueva. En algunas ciudades, se establece una agencia de desarrollo económico local como una organización independiente o semi-independiente. En pocas ciudades, se ha establecido una entidad privada. Las municipalidades con menos recursos pueden iniciar con un equipo de DEL menos ambicioso. En muchos casos, un equipo de DEL puede estar conformado por una persona. En tal situación, el programa de DEL puede expandirse paulativamente a través de la capacitación del personal, y al hacer uso de recursos externos a la municipalidad. Este tipo de recursos pueden provenir de grupos empresariales diásporas, organizaciones no-gubernamentales, voluntarios, escuelas, colegios y universidades, o tomar la forma de intercambios o transferencias de experiencias con otros gobiernos municipales.

En los casos donde el DEL es una nueva función para una municipalidad, es importante llevar a cabo una **evaluación institucional** de los departamentos claves que están involucrados en el DEL. Esta evaluación identificará las aptitudes individuales necesarias así como los recursos de organización y las condiciones de desempeño que necesitan fortalecimiento para que el proceso de DEL sea efectivo. Como un proceso integral, el DEL requiere una variedad de destrezas técnicas, profesionales y de gestión, y el equipo debe entonces incluir una amplia variedad de funcionarios públicos con experiencia incluyendo planificadores, abogados, expertos financieros y del medio ambiente, ingenieros, arquitectos, investigadores, expertos en la comunicación y demás profesionales que puedan contribuir al desarrollo económico, físico y social local.

*En los casos donde el DEL es una nueva función para una municipalidad, es importante llevar a cabo una evaluación institucional.*

Un equipo de DEL debe ser un equipo multidisciplinario que sea capaz de trabajar traspasando las líneas tradicionales a nivel departamental, gubernamental y no-gubernamental. En donde existen los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, el equipo de DEL puede contar con la participación de profesionales y voluntarios externos a la municipalidad. Es importante fortalecer la capacidad del equipo de DEL para comunicarse con organizaciones no-gubernamentales, sectores comerciales, y esto requerirá de buenas destrezas de facilitación y el uso de técnicas creativas de comunicación. En algunas municipalidades, este puede ser el primer caso en el que ocurra un verdadero trabajo interdepartamental.

Dado el amplio contexto de DEL y la necesidad de desarrollar relaciones con el sector privado, el público y el no-gubernamental, es crucial contar con un verdadero liderazgo en el equipo. Este liderazgo le proporcionará al equipo mejores condiciones para elaborar y entregar una estrategia de DEL. Existen varias formas en las que la municipalidad puede manejar y desarrollar el DEL.

### **Establecer un ‘hogar’ para el DEL dentro de la municipalidad**

En casi todos los estudios de caso exitosos de desarrollo económico local, una persona responsable, por lo general en la oficina del Alcalde, es designada para tomar la responsabilidad del DEL (se puede expandir la responsabilidad a una unidad o departamento específico en una siguiente etapa). Este funcionario puede invertir mucho de su tiempo inicialmente recopilando información sobre la economía local e identificando actores involucrados clave. Esta persona idealmente contará con experiencia y será capaz y tendrá un conocimiento sólido de las necesidades empresariales. Sin embargo, no es esencial, ya que estas aptitudes se pueden aprender.

Es importante contar con el compromiso de parte del Alcalde de designar esta persona con un puesto de tiempo completo, con responsabilidad y con recursos iniciales. Aunque los recursos inicialmente pueden ser escasos, deben ser suficientes para comenzar un programa de DEL y proporcionar equipo y capacitación básica en caso de ser necesario, además de un presupuesto operativo para facilitar reuniones con los actores involucrados y recopilar información para un análisis preliminar de FODA.

### **Grupos municipales para supervisar el proceso de DEL**

Dada la naturaleza transversal del DEL, se necesita contar con equipos multidisciplinarios, ínter departamentales para obtener una elaboración de estrategia exitosa. Estos grupos deben incluir personas de varios departamentos municipales que tienen una responsabilidad profesional, técnica, política o financiera en relación a la estrategia de DEL. Deben existir términos de referencia y un sistema de reporte para estos grupos. La transparencia y el acceso público a la información utilizada o generada por los grupos son importantes para su credibilidad general.

### **Enlaces a otros procesos de planificación municipal**

El DEL, como una disciplina integrada, tendrá generalmente muchos enlaces con la mayoría de las otras estrategias de desarrollo locales. La coordinación de las diferentes estrategias y sus constitutivos programas se torna importante ya que se puede hacer mejor uso de escasos recursos, y evitar la duplicación de esfuerzos para incrementar el impacto general. Los sistemas y los procedimientos deben desarrollarse para asegurar que el DEL sea integrado en todos los planes y viceversa. Igualmente importante, las empresas no deben de enfrentarse a problemas de información conflictiva y políticas de varias estrategias municipales.

Dado que las municipalidades a menudo carecen de recursos necesarios para implementar todas las estrategias de DEL de forma simultánea, es importante desarrollar mecanismos técnicos y de toma de decisiones para brindarle prioridad y balance a las diferentes necesidades locales. Los tomadores de decisiones y profesionales municipales deben buscar el balance del desarrollo económico local, las necesidades sociales y del medio ambiente de la zona, y muchas municipalidades han desarrollado diferentes criterios técnicos para darle prioridad y coordinación a las inversiones. Otras han establecido mecanismos de planificación participativos que van desde procesos consultivos a participación directa en la toma de decisiones.

*Dada la naturaleza transversal de DEL, se necesita contar con equipos multi disciplinarios, ínter departamentales para obtener una elaboración de estrategia exitosa.*

Los planes municipales que deben influenciar y a su vez influenciarse por la agenda de desarrollo económico local, pueden incluir pero no están limitados a:

*Cuadro 1.1: Otros planes municipales que influenciarán o serán influenciados por el DEL*

Plan estratégico urbano	Planificación, manejo de recursos, zonificación, estrategias de desarrollo para el uso de tierras	Estrategias de transporte	Estrategias de recreación y entretenimiento	Estrategias de viviendas
Estrategias ambientales	Estrategias anti-pobreza	Estrategias de Educación y Capacitación	Estrategias de crimen y seguridad pública	Estrategia de desechos y control de la polución

## Etapa 2: Establecer un proceso de política en la alcaldía

La implementación efectiva de cualquier estrategia de DEL requiere del apoyo y del esfuerzo político concertado. Lograr que los políticos locales (alcaldes, miembros comunitarios, notables, líderes comunitarios, diputados) se involucren, ayudará a que la estrategia de DEL cuente con el apoyo político y el compromiso de recursos necesarios para una implementación efectiva. El liderazgo municipal y la responsabilidad para el DEL deben ser otorgados a un líder político local. En algunos casos puede tratarse del presidente de un comité del gobierno municipal importante, como el Comité de Políticas y Recursos. Estos comités a menudo supervisan tanto la dirección política de la municipalidad como la distribución de recursos, y el proceso de reporte de la estrategia de DEL debe formar parte del ciclo anual del consejo de toma de decisiones. A través del tiempo, las municipalidades pueden iniciar un comité de desarrollo económico autónomo. Como se trata de un proceso dirigido localmente, las oportunidades para desarrollar los mecanismos políticos apropiados son variables.

*La implementación efectiva de cualquier estrategia de DEL requiere del apoyo y del esfuerzo político concertado.*

*Cuadro 1.2 Ejemplos de herramientas de planificación participativa*

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA
<p><b>Manual Participación del Banco Mundial</b></p> <p>La participación es un concepto que significa diferentes cosas para diferentes personas en diferentes contextos. Para algunos, es cuestión de principio, para otras es una práctica, y para otras es un fin. Todas estas interpretaciones tienen mérito. El manual de consulta de Participación del Banco Mundial, sin embargo, sigue la definición de participación adoptada por el Grupo de Aprendizaje sobre Desarrollo Participativo del Banco: “La participación es un proceso a través del cual los actores involucrados influyen y comparten el control de iniciativas de desarrollo y las decisiones y recursos que los afectan”. (<a href="http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm">www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm</a>).</p>
<p><b>UN-HABITAT: Herramientas de Apoyo a la Toma de Decisiones Urbana Participativa</b></p> <p>Esta guía instrumental responde a la demanda de profesionales para el apoyo en la aplicación de métodos participativos en la planificación y gestión urbana. La guía presenta un enfoque armonizado de la toma de decisión urbana participativa a través de un proceso urbano consultivo, perfiles de 18 herramientas específicas que han sido aplicadas y demostradas en varios programas de cooperación técnica de UN-HABITAT y describe los enlaces entre cada herramienta específica y los principios relevantes de una buena gobernabilidad urbana. (<a href="http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp#Toolkit">http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp#Toolkit</a>).</p>

### **Etapa 3: Desarrollar una alianza de actores involucrados**

Los actores involucrados son individuos, negocios, organizaciones o grupos del sector público, privado y sin fines de lucro que tienen un interés en la estrategia y en la implementación de programas y proyectos de DEL. Muchas municipalidades involucran a los actores interesados en el proceso de DEL, desde la elaboración de la estrategia, a la implementación de programas y proyectos, hasta el monitoreo y la evaluación, ya que hacerlo incrementa:

- la credibilidad, la equidad y transparencia al abrir el proceso de planificación al público;
- la efectividad, al resultar más fácil comprender las necesidades (económicas) cuando participan los beneficiarios. También contribuye a construir apoyo, y a sobrepasar la resistencia y desconfianza;
- la eficiencia, ya que los actores pueden movilizar sus recursos para promover y apoyar el desarrollo económico local.

Para muchas municipalidades, involucrar actores externos en el proceso de toma de decisiones a nivel municipal es un prospecto nuevo y hasta desalentador. Como una primera etapa, los actores pueden ser invitados a contribuir datos ideas, participar en encuestas y en grupos de enfoque.

Se debe intentar buscar actores claves y comprender sus motivaciones para participar en el proceso de planificación estratégica de DEL, su forma de participar y añadir valor (a través de aptitudes, conocimiento, voluntariado, recursos materiales y financieros) a la iniciativa de DEL. Involucrar actores no-gubernamentales, como la comunidad empresarial, grupos organizados de la sociedad civil y ciudadanos en general se está volviendo más común.

### **Construcción de alianzas de actores involucrados**

La construcción de estas alianzas para el desarrollo económico local le permitirá a las municipalidades tener mejores logros con los mismos insumos gubernamentales, a ser más costo-efectivas y a su vez identificar nuevas formas de obtener acceso a recursos adicionales. Las alianzas buscan incorporar los varios socios locales que tienen un impacto sobre el desarrollo económico local en una agenda que puede apoyar y promover un desarrollo sostenible local exitoso. Las alianzas deben establecerse para abordar una oportunidad reconocida en conjunto. Si las alianzas de actores involucrados van a funcionar, la apertura y la habilidad de trabajar de forma innovadora resultan importantes.

### **Los actores principales y sus contribuciones potenciales**

#### **El gobierno municipal**

Las municipalidades son agentes centrales para el desarrollo económico local. Las municipalidades, en muchos lugares, son responsables para proporcionar diferentes servicios e implementar regulaciones (por ejemplo, regulaciones de zonificación) que abordan una amplia variedad de necesidades de desarrollo económico local. Además de proporcionar infraestructura física y otros tipos de infraestructura, ellas facilitan el desarrollo empresarial, la retención y la atracción al hacer mercadeo de productos locales, pueden ofrecer incentivos para expandir las

empresas<sup>9</sup>, proporcionar educación y capacitación, apoyar el desarrollo de pequeñas empresas y mejorar el mantenimiento de la infraestructura.

Las municipalidades manejan una gran variedad de procedimientos regulatorios empresariales, como registros, licencias y permisos. Pueden incluir, pero no limitarse a:

- analizar la economía local;
- proporcionar el liderazgo para el desarrollo económico local;
- coordinar el financiamiento y la implementación de proyectos de DEL;
- asegurar estándares altos de suministro de servicios;
- proveer incentivos (fiscales, desarrollo de tierras, mercadeo) para atraer la inversión privada;
- promover el desarrollo local empresarial a través de políticas de adquisición; y,
- promover un clima favorable que estimule el crecimiento empresarial.

Asimismo, las municipalidades pueden identificar y proporcionar el liderazgo necesario para construir coaliciones y alianzas para el intercambio de la información entre los actores locales y regionales interesados en el DEL. Es importante promover reuniones y seminarios, fomentar relaciones con individuos, grupos y organizaciones para crear y diseminar información, y a su vez identificar nuevas oportunidades para el crecimiento económico.

Las estrategias de DEL a nivel municipal tienden a beneficiarse de un mayor apoyo (financiero y político) al trabajar con entidades gubernamentales de todos los niveles. El desarrollo regional está adquiriendo importancia y necesitan existir sinergias claras y positivas entre las estrategias locales y regionales para maximizar los resultados de DEL.

### **El sector privado y la comunidad**

Dado que el sector privado y la comunidad local son beneficiarios importantes de un programa de DEL, es esencial involucrarlos en el proceso de planificación estratégica<sup>10</sup>. Hacerlo puede:

- Incrementar la efectividad y la eficiencia del proceso de planificación estratégica al asegurar una gama de recursos externos (materiales, financieros), conocimiento y experiencia que no se encuentre disponible dentro de la municipalidad.
- Legitimizar el proceso y ayudar a despolitizar los proyectos de DEL. Esto puede ayudar a garantizar una sustentabilidad a largo plazo.
- Ampliar el consenso y el apoyo para la estrategia de DEL ayudando así a fortalecer la confianza de potenciales inversionistas y empresas.
- Prevenir problemas al involucrar socios y actores en el proceso.
- Incrementar el entendimiento de la economía local, ya que los socios empresariales pueden saber más que los representantes municipales sobre el estado actual de la economía. Es

---

<sup>9</sup>. Este es un tema complejo y debe ser considerado cuidadosamente. Las buenas prácticas indican que los fondos públicos se destinan de forma más eficiente al mejorar el clima favorable de negocios para todas las empresas, que para algunas empresas en especial.

<sup>10</sup> Ver por ejemplo, 'Working with Business in Local Strategic Partnerships', una nota producida por la Empresa en la Comunidad, las Cámaras de Comercio Británicas, la Asociación de Gobierno Local y la Unidad de Renovación de Vecindades ([http://www.bitc.org.uk/docs/Guidance\\_note.pdf](http://www.bitc.org.uk/docs/Guidance_note.pdf)).

probable que los líderes locales empresariales estén informados sobre problemas y oportunidades locales que pueden ser abordados por la estrategia de DEL.

- Promover esfuerzos de voluntariado de la comunidad para apoyar la implementación de programas de DEL.
- Incorporar grupos y asociaciones de bajos recursos y de la economía informal (habitantes de barrios pobres y vendedores ambulantes) en el proceso ya que tienen un mejor conocimiento de los temas que afectan sus actividades económicas.

Cuadro 1.3: Potenciales actores involucrados en el proceso de DEL

POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS		
Sector Público	Sector Privado	Sector Comunitario
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobierno local incluyendo departamentos técnicos</li> <li>▪ Gobierno Regional o Distrital</li> <li>▪ Juntas sectoriales y de autoridades: (salud, educación y transporte)</li> <li>▪ Junta de zonificación</li> <li>▪ Instituciones de investigación y de enseñanza superior</li> <li>▪ Servicios de utilidad pública (agua, luz, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grandes corporaciones</li> <li>▪ Sindicatos de comercio</li> <li>▪ Empresarios de micro, pequeña y mediana escala</li> <li>▪ Promotores de tierra y bienes raíces</li> <li>▪ Bancos y otros grupos financieros</li> <li>▪ Cámaras de Comercio</li> <li>▪ Medios de comunicación.</li> <li>▪ Otros grupos de apoyo empresarial</li> <li>▪ Asociaciones profesionales</li> <li>▪ Utilidades privadas</li> <li>▪ Establecimientos de educación privada</li> <li>▪ Centro de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líderes Comunitarios.</li> <li>▪ Grupos de vecindad.</li> <li>▪ Organizaciones de servicio comunitario</li> <li>▪ Instituciones educativas locales</li> <li>▪ Instituciones religiosas locales.</li> <li>▪ Otras instituciones no gubernamentales: <i>minorías, discapacitados y otras poblaciones en desventaja, intereses del medio ambiente, intereses culturales, de historia y del arte</i></li> </ul>

La configuración definitiva del grupo de actores involucrados debe ser determinada por un diagnóstico estratégico de la economía local y por los principales actores económicos locales.

### Establecimiento de un Consejo Directivo

Una forma de involucrar a los actores es por medio del establecimiento de un Consejo Directivo. Este proceso debe incluir actores involucrados clave de todos los sectores incluyendo el sector gubernamental, el empresarial y el no-gubernamental, y la municipalidad generalmente proporciona el apoyo institucional para el comité. Los facilitadores de grupo tienen un importante rol durante estas reuniones con diferentes actores, ya que pueden surgir conflictos a causa de la representación de diferentes intereses. Los facilitadores pueden generar un grado de control en las reuniones y se pueden necesitar al momento de establecer la estrategia de DEL y las alianzas. El Consejo Directivo puede ser inicialmente un comité asesor. Con el tiempo, se consideran estructuras más formales.

*Este proceso debe incluir actores involucrados clave de todos los sectores incluyendo el sector gubernamental, el empresarial y el no-gubernamental.*

Cuadro 1.4: Estudio de caso del marco institucional de DEL

ESTUDIO DE CASO
<b>ESPAÑA: Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona</b> El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona ha desarrollado un marco institucional efectivo basado en una asociación sin fines de lucro (comité) que incluye 300 miembros de organizaciones gubernamentales, privadas y no-gubernamentales. Esta asociación es la instancia más representativa de un Comité Directivo. Aprueba el plan estratégico, planea y construye el consenso y promueve el liderazgo y la cooperación en conjunto. ( <a href="http://www.bcn2000.es/index_eng.html">http://www.bcn2000.es/index_eng.html</a> ).

#### **Etapas 4: Desarrollar sistemas para trabajar con otras ramas gubernamentales**

Los gobiernos nacionales, estatales, provinciales y regionales juegan un rol clave en la facilitación de un entorno propicio para el desarrollo económico local., de modo que es apropiado incluir a estos niveles gubernamentales en el proceso de planificación estratégica cuando sea necesario. Además de tomar en cuenta las relaciones que el DEL tiene con otros planes locales, existe la necesidad de ver más allá del área local hacia otros programas, planes, reglamentos y regulaciones que tendrán un impacto en la agenda de la economía local. Estos pueden incluir leyes y políticas nacionales, provinciales o regionales, por ejemplo:

- desregulación de telecomunicaciones;
- regulaciones financieras;
- estándares ambientales;
- impuestos;
- leyes de título de propiedad y de tierras;
- planes de inversión de infraestructura nacional; y,
- transferencias de presupuestos (usualmente concesiones condicionales).

Las iniciativas regionales le permiten a las municipalidades locales a juntar recursos y lograr sinergias al trabajar en conjunto con gobiernos municipales cercanos. El equipo de DEL debe buscar establecer y/o mejorar su trabajo intergubernamental existente para que los nuevos programas o iniciativas puedan ser iniciados e influenciados.

Cuadro 1.5: Iniciativas regionales

INICIATIVAS REGIONALES: ALGUNAS IDEAS
Muchas localidades, pueblos y ciudades dentro de una región han trabajado conjuntamente para incrementar la capacidad regional para el desarrollo económico. Las estrategias de DEL incluyen: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ desarrollar consorcios de educación e investigación entre las regiones;</li><li>▪ desarrollar instituciones especializadas de educación superior;</li><li>▪ desarrollar clústeres empresariales (se discutirán más adelante);</li><li>▪ promocionar la región para atraer y retener la inversión;</li><li>▪ desarrollar cadenas de ofertas regionales para incrementar la inversión y el comercio interregional;</li><li>▪ mejorar los enlaces de transporte dentro y fuera de la región</li><li>▪ mejorar la transferencia de tecnología; y,</li><li>▪ fortalecer los esfuerzos de cabildeo a niveles más altos del gobierno.</li></ul>



## **Etapas 5: Considerar la organización para desarrollar estrategias y proyectos de DEL**

La creación de una entidad organizativa para diseñar e implementar el desarrollo económico local es una tarea significativa. No es necesario decidir esto al comienzo del proceso de elaboración de la estrategia pero sí durante el curso del desarrollo de la misma. Existen varias opciones en donde se puede situar el DEL dentro de una municipalidad, por ejemplo:

- **La oficina del Alcalde:** Esta opción tiene la ventaja de visibilidad y del ‘peso’ del apoyo del personal con más experiencia para promover la iniciativa. Al estar situado en este departamento, el DEL puede tener un perfil más alto y tener un enfoque facilitador y de política mayor, lo que puede ayudar a garantizar una coordinación con otros departamentos municipales. Sin embargo, puede tener menos recursos de implementación y puede tener una mayor dependencia del período político del alcalde.
- **En un departamento funcional:** En un departamento funcional, como lo es el de Registro de Tierras y Propiedades, o el de Planificación Urbana, el DEL puede estar potencialmente sometido a la disciplina principal del departamento. Por ejemplo, si se sitúa en un departamento de planificación urbana, la estrategia de DEL puede otorgarle más atención a los asuntos de tierra e infraestructura y restarle importancia a otras áreas claves como la promoción de un clima de negocios favorable (facilitar el registro y la operación) y aspectos relacionados (promoción de cooperativas y desarrollo de la pequeña y mediana empresa). Una buena práctica de gestión y el desarrollo de enfoques multidisciplinarios ayudarán a contar con una formulación de política sensata y una implementación exitosa de la estrategia.
- **Una propuesta de ‘agencia’:** Las agencias de desarrollo económico local (LEDAs<sup>11</sup>) tienen el potencial para contar con una coordinación y una sinergia mejorada con entidades gubernamentales y no-gubernamentales diferentes. Una LEDA puede brindar un marco organizativo más sostenible al evitar interrupciones causadas por procesos políticos. Se debe observar precaución con una agencia independiente o semi-independiente de DEL para garantizar una representación equitativa de los actores involucrados con un perfil económico u político más bajo (por ejemplo los pobres) y garantizar un buen acceso a recursos y a la toma de decisiones de las políticas. Los foros públicos, los comités de actores involucrados y las reuniones de consultas urbanas son herramientas utilizadas comúnmente para contar con una participación más amplia.

---

<sup>11</sup> LEDA: Agencia de Desarrollo Económico Local. Ver por ejemplo, el reporte de la OIT ‘Local Economic Development Agencies: International Cooperation for Human Development, Democratic Economies and Poverty Reduction’: <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/employment/led/download/adel.pdf>.

Cuadro 1.6: Estudios de caso de agencias de desarrollo económico local

ESTUDIOS DE CASO
<p><b>Brasil: Agencia de Desarrollo Económico de la Región ABC</b></p> <p>Establecida en 1998, la Agencia de Desarrollo Económico de la Región ABC es un ejemplo de una agencia regional no gubernamental con la misión de unificar los esfuerzos de instituciones públicas y privadas para la promoción del desarrollo económico sostenible. La agencia representa siete gobiernos locales y representa las industrias petroquímicas, los sindicatos laborales y las instituciones educativas de la región metropolitana ABC. Tiene un número de organizaciones asociadas, como varias cámaras de comercio y el SEBRA-E, un servicio de apoyo industrial para la micro, pequeña y mediana empresa. (<a href="http://www.agenciagabc.com.br">www.agenciagabc.com.br</a>).</p>
<p><b>Holanda: Corporación de Desarrollo de Róterdam</b></p> <p>En Holanda, las corporaciones de desarrollo son usadas comúnmente por las municipalidades para estimular el desarrollo económico, el desarrollo de zonas industriales, locales comerciales y de viviendas. La Corporación de Desarrollo de Róterdam (OBR), en su rol de guía y socio de negocios, ofrece personal con experiencia para asesorar a negocios nuevos o en expansión sobre sus actividades y operaciones en Róterdam. Este servicio y apoyo varía desde encontrar un espacio de oficina o de bodega, a realizar introducciones de vivienda a la Cámara de Comercio (para registro de compañías e información de comercio) a trabajar con agencias de empleo temporales y con especialistas en las áreas de logística, banca internacional, impuestos y leyes empresariales. (<a href="http://www.obr.rotterdam.nl">www.obr.rotterdam.nl</a>).</p>

## SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA LOCAL

ETAPA 2 DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA LOCAL
<b>Etapa 1:</b> Revisión de las regulaciones y procedimientos de la alcaldía que afectan los negocios.
<b>Etapa 2:</b> Identificación de tipos de datos a ser recopilados.
<b>Etapa 3:</b> Auditoría de datos disponibles, análisis de brecha y recopilación de datos.
<b>Etapa 4:</b> Desarrollo de un plan para reducir las brechas de información.
<b>Etapa 5:</b> Análisis de datos y evaluación de la economía local a partir de datos disponibles.

Es crucial conocer y comprender las características de la economía local para ayudar a los actores involucrados a planear futuras estrategias y a seleccionar las mejores opciones posibles de programas y proyectos. La comunidad debe estar muy bien informada sobre su pueblo, ciudad o región, así como sobre su rol en la economía regional, nacional e internacional. Las fronteras analíticas del diagnóstico de la economía local no deben estar limitadas por una jurisdicción administrativa, como lo es una jurisdicción municipal, sino por las relaciones económicas de un área geográfica, como una región metropolitana, o una ciudad con sus poblaciones rurales y laborales adyacentes.

### Etapa 1: Revisión de procedimientos de la alcaldía que afectan los negocios

Una de las actividades más efectivas de desarrollo económico local que una municipalidad puede llevar a cabo es mejorar los procesos y los procedimientos a los que los negocios son sometidos por la municipalidad misma. Para estos efectos es necesaria una evaluación inicial que revise todos los aspectos de contacto e interacción empresarial de la municipalidad. Los temas que se deben revisar incluyen los relacionados con impuestos y registros, la interacción de los empresarios con el personal de la municipalidad y la atención que le brinda el personal municipal a las solicitudes y asuntos expresados por los empresarios.

Las buenas prácticas muestran que las empresas se pueden beneficiar si la municipalidad simplifica sus procedimientos. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través una de simplificación de las regulaciones ambientales y de planificación. En muchos casos (ver el cuadro 2.1), estos procedimientos son complicados, toman mucho tiempo, son costosos, e involucran a múltiples agencias. Estas condiciones generalmente desincentivan el desarrollo empresarial, facilitan la corrupción y algunos empresarios optan por operar de forma ilegal. Todos estos factores dañan severamente la creación de un ambiente de negocios local favorable.

La primera etapa para evaluar un clima de negocios favorable es llevar a cabo la revisión de cada departamento de la municipalidad, identificar las reglas, los procedimientos y las regulaciones, y determinar la forma en la que son manejados en términos de eficiencia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas. De forma simultánea, las empresas deben participar en el proceso de DEL a través de encuestas empresariales y grupos de enfoque para establecer sus preocupaciones<sup>12</sup>. Se

<sup>12</sup> Por ejemplo, ver la Encuesta del Banco Mundial sobre el clima local de negocios favorable, adjunta y disponible en la página de DEL del Banco Mundial <http://www.worldbank.org/urban/led/>

*Una de las actividades más efectivas de desarrollo económico local que una municipalidad puede llevar a cabo es mejorar los procesos y los procedimientos a los que negocios son sometidos por la municipalidad misma.*

*La primera etapa para evaluar el clima de negocios favorable es llevar a cabo la revisión de cada departamento de la municipalidad, e identificar las reglas...*

debe promover la participación de la economía informal en el proceso para comprender los obstáculos y las oportunidades que existen para ser incluida formalmente en el proceso de DEL. El sector informal requiere de propuestas diferentes a las que se utilizan en el sector formal, por ejemplo, organizar reuniones en las esquinas y hablar con grupos de comercio de la economía informal<sup>13</sup>.

Una encuesta sobre el clima de negocios favorable idealmente deberá tomar la forma de un cuestionario estructurado y debe tener como meta conseguir varios resultados<sup>14</sup>. Debe buscar:

- información sobre empresas individuales, el tiempo que llevan operando, el número de empleados, sus productos, información sobre exportaciones y cadenas de oferta;
- conocer la percepción de la comunidad empresarial en relación a las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la zona;
- identificar los principales problemas que enfrentan los empresarios al lidiar con las municipalidades y otras entidades gubernamentales;
- indagar sobre las necesidades empresariales, y sobre las ideas que aportan a la agenda de DEL; y
- establecer contacto con empresas locales para garantizar una relación empresarial con el equipo de DEL.

Este trabajo debe llevarse a cabo bajo el entendimiento que se trata de un proceso de doble vía y que las empresas deben beneficiarse al participar en la encuesta. Al mismo tiempo que las empresas comparten sus ideas y preocupaciones, éstas deben ser tomadas en cuenta e incorporadas en la medida posible en el proceso de desarrollo económico local. Los actores involucrados deben sentirse protegidos de cualquier acción legal en su contra y saber que la información que proporcionen será de carácter confidencial.

Una vez recopilada la información, se debe desarrollar un plan para abordar los asuntos principales. Esta tiende a ser una gran tarea y las buenas prácticas sugieren que se elabore a comienzos del proceso, al igual que la promoción de una cooperación interdepartamental, debido a que esta tarea involucra a varios departamentos. Una vez que el equipo municipal comienza a mejorar el clima local de negocios favorable, se encuentra en una posición más sólida para promover climas similares a otros niveles gubernamentales. El propósito de este trabajo no es erradicar las regulaciones, sino contar con buenas regulaciones.

*Al mismo tiempo que las empresas comparten sus ideas y preocupaciones, estas deben ser tomadas en cuenta e incorporadas en la medida posible*

*El propósito de este trabajo no es erradicar las regulaciones, sino contar con buenas regulaciones.*

*Cuadro 2.1: Ejemplo de una evaluación de regulación para nuevas empresas ‘*

EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN DE REGULACIÓN PARA NUEVAS EMPRESAS			
Procedimiento	Número	Tiempo (número de días)	Costo (US\$)
Revisar el nombre de la compañía	1	5	5
Pagar cuota de registro	2	2	0

<sup>13</sup> Ver por ejemplo, ‘Decent Work and the Informal Economy’ Report VI Submitted to the 90th Session of International Labour Conference, Geneva, June 2002, Chapter V, disponible en la siguiente dirección: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/informal/publicat.htm>.

<sup>14</sup> Un ejemplo simple de una encuesta sobre el clima local de negocios favorable puede ser vista en la parte de *documentos de muestra*, bajo la sección de *Recursos* de esta publicación. El propósito principal no es extraer demasiada información sobre los negocios, sino tener una idea de la percepción de los empresarios sobre el clima en el que operan; conocer por ejemplo las fortalezas y debilidades del mismo.

EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN DE REGULACIÓN PARA NUEVAS EMPRESAS			
Procedimiento	Número	Tiempo (número de días)	Costo (US\$)
Registro en la Junta Comercial	3	3	15
Registro para impuesto federal	4	10	0
Registro para impuesto estatal	5	7	0
Autorización para imprimir recibos del Estado	6	5	5
Registrarse con el Registro Tributario Municipal (RTM)	7	2	0
Pagar cuota a Registro Tributario Municipal	8	1	120
Autorización para imprimir recibos del RTM	9	10	0
Obtener facturas de la compañía	10	5	180
Aplicar para una licencia operativa	11	90	0
Recibir inspección de autoridades municipales	12	15	0
Abrir cuenta para depósito de seguridad social	13	10	0
Registrar empleados en el seguro social	14	5	0
Notificar al Ministerio de Trabajo	15	15	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>185</b>	<b>320</b>

Cuadro 2.2: Herramienta de recurso para un clima local de negocios favorable

HERRAMIENTA DE RECURSOS DE UN CLIMA DE NEGOCIOS FAVORABLE
<p><b>Hacer Negocios en el 2004:</b> <i>Understanding Regulations</i> es el primero de una serie de reportes anuales del Banco Mundial que presenta nuevos indicadores cuantitativos y cualitativos de desempeño de las regulaciones empresariales, que pueden compararse en más de 130 países a través del tiempo. El reporte contiene información útil sobre metodologías para evaluar regulaciones que afectan el desarrollo empresarial y tiene un servicio de preguntas y respuestas en la siguiente página de Internet: <a href="http://rru.worldbank.org/doingbusiness/">http://rru.worldbank.org/doingbusiness/</a>.</p>

## Etapa 2: Identificar los datos a ser recopilados

Al decidir las series de datos que van a ser recopilados, un número de factores deben de tomarse en cuenta:

- el nivel y el detalle de la información disponible que puede ser utilizada;
- la facilidad con la que se puede recopilar la información;
- el costo de recopilación en términos de tiempo y recursos;
- la habilidad de traducir los datos recopilados en una estrategia de DEL significativa; y,
- la aplicación práctica (utilidad y validez) de la información.

Los datos de DEL pueden usarse para informar a los funcionarios públicos así como para construir una conciencia y un apoyo público para las actividades y propósitos de DEL. Sin contar con datos específicos, es difícil estimular el interés público en el DEL.

## **Información de DEL**

Tipos de información y razones por las cuales la información debe ser recopilada y analizada para un diagnóstico de la economía local.

### **Información Demográfica**

- La información sobre los pobladores de una comunidad puede proporcionar una base para comprender el perfil demográfico de la zona, sus necesidades locales y sus tendencias actuales y futuras.
- Un desglose en la información demográfica proporciona un entendimiento más detallado de los factores asociados con la economía local (por ejemplo temas de género, el perfil de empleo, las características educativas, la disponibilidad de recursos humanos y destrezas).
- Conocer las características demográficas de una comunidad contribuirá a la adquisición de un conocimiento de base<sup>15</sup> sobre el impacto de los programas y proyectos de DEL, en particular para propósitos de monitoreo y evaluación y para medir el valor agregado<sup>16</sup> de un programa o proyecto específico de DEL.

### **Información Económica**

- Esta información proporciona el entendimiento de la estructura, las características y la naturaleza de la economía local.
- El desglose de la información económica por sector industrial permite hacerse una idea de la forma en la que trabaja la economía, cómo está entrelazada, cuáles sectores están prosperando, cuáles están en descenso, dónde existen oportunidades de desarrollo empresarial, y el valor agregado de las cadenas de producción locales.
- La recopilación de datos del mercado laboral brinda un perfil de la fuerza laboral que resalta destrezas, escasez, destrezas en descenso y tendencias de DEL. Puede usarse para identificar deficiencias en el mercado laboral, barreras para entrada del mercado y programas de la fuerza laboral potencial, así como identificar sectores industriales que pueden ser ayudados y animados para localizarse en el área. Puede identificar grupos específicos de personas que están desempleadas que con ayuda indican que acciones de DEL son necesarias.
- Comprender la naturaleza y el tamaño del sector de la economía informal es fundamental para comprender como funciona en realidad la economía local. Es importante saber la forma en la que contribuye y opera con el sector formal y cómo ayudar y mejorar las cualidades productivas de estas actividades.

### **Información sobre un clima de negocios favorable**

- La información sobre un clima de negocios favorable ofrece una idea de cómo las acciones y actividades del gobierno municipal ayudan u obstaculizan los negocios en el sector formal e informal.
- Ayuda a entender las razones del éxito o del fracaso de los negocios; los tipos de negocios que existen o que se han ubicado en la zona y por qué lo han hecho, ayuda a saber si la comunidad empresarial ve a la municipalidad como una entidad que los apoya; se observa la

---

<sup>15</sup> Un punto de partida.

<sup>16</sup> ‘Valor agregado’ es una manera para demostrar que un proyecto tiene un impacto mayor a lo que hubiera ocurrido sin su implementación.

variedad y el número de agencias que promueven el desarrollo empresarial y de PyMEs así como la efectividad de estas agencias en su apoyo a nuevas empresas o empresas en desarrollo; el estado de las relaciones laborales; cuáles programas existen; la gama de regulaciones locales que tienen un impacto en los negocios, y el costo de hacer negocios (muchas de las decisiones de inversión se basan en el costo de hacer negocio a nivel local y en algunas municipalidades el tiempo y el costo para abrir un nuevo negocio puede ser más alto que en otras).

- Una encuesta sobre el clima de negocios favorable puede ayudar a determinar la satisfacción por y las opiniones sobre empresas locales, además de guiar a la municipalidad a mejorar las acciones y actividades que tienen un impacto en el clima empresarial favorable.

### **Infraestructura ‘Dura’**

- Estos datos reportan el estado del suministro de transporte, las telecomunicaciones, el gas, el agua, la electricidad y los desechos públicos. Esta información puede resaltar las deficiencias y necesidades presentes y futuras, y es útil para darle prioridad a las inversiones en la infraestructura para el desarrollo económico local.

### **Información Regional, Nacional e Internacional**

- La información sobre la economía regional, nacional e internacional ayuda a identificar nuevos mercados y oportunidades para el desarrollo empresarial (por ejemplo actividades de exportación, flujo de remesas, lazos sectoriales, promoción del turismo).
- Al tener un conocimiento de estos lazos económicos, también es posible identificar aquellas actividades que necesitan ser fortalecidas para capturar el valor que se da fuera de la economía local. Esto aumentará el dinero que circula dentro de la economía local, y ayudará en la creación de empleo y nuevos negocios (los pobladores gastan su dinero en tiendas en otras ciudades porque no encuentran los productos en sus localidades).
- Algunas ciudades, particularmente las grandes ciudades y zonas de exportación, mantienen lazos sólidos con regiones en otros países. Otras los tienen con otros pueblos y ciudades principales y secundarias. Es importante comprender a sacar el mejor provecho de la creciente conectividad entre lugares, compañías y personas, y fortalecer mercados regionales e internacionales para la cooperación económica.

El cuadro 2.3 nos muestra ejemplos de información que puede ser recopilada en cada categoría:

Cuadro 2.3: Información sobre el desarrollo económico local

INFORMACIÓN SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	
Demográfica	<p>Población: tamaño, edad, tasa de crecimiento actual y proyectada, tamaño de hogar.                      Empleados por actividad industrial (regional y nacional, cambia a través del tiempo).                      Estructura de edad, desglose por ocupación (empleados y desempleados).                      Promedio semanal de salario bruto por género y por empleo parcial/tiempo completo.                      Número de personas y otra información de actividades del sector informal.                      Número y tipos de escuelas y profesores (tiempo completo), tamaño de clases.                      Establecimientos de educación superior y continua por tipo y número de estudiantes.                      Nivel de educación adquirida por número y tipo- comparación nacional.                      Capacitación por número, tipo y grupos de edad, de personal técnicamente calificado y gente capacitándose, evaluación de destrezas, carencia y abundancia de ocupaciones</p>
Económica	<p>Número y tamaño de empresas por sector; número de empleados jornada completa.                      Número y tipo de empresas con cierre reciente por tamaño, sector y fecha.                      Número de inversiones ‘entrantes, extranjera y domestica por número de empleados, sector y fecha.                      Número de nuevas empresas, por tamaño, sector, actividad, exportación.                      Costos de renta y compra por unidades del sector industrial y servicios, por tamaño.                      Tasas de locales comerciales e industriales vacantes por tamaño, ubicación y tasa de absorción.                      Estadísticas de puertos, aeropuertos, trenes, cargo, pasajeros; número de empresas informales.</p>
Clima Empresarial	<p>Nivel de burocracia y facilidad para sobrepasarla                      Existencia de centros de apoyo empresarial, como las Cámaras de Comercio.                      Apoyo al desarrollo económico por autoridades locales – servicios ofrecidos/subsidios                      Capacidad gubernamental local para llevar a cabo el desarrollo local/acceso a fondos</p>
Infraestructura Dura	<p>Condición del agua, electricidad y desechos en áreas de actividad económica.                      Evaluación de provisión de tierra, bienes raíces para espacios comerciales.                      Disponibilidad y calidad de carreteras y otras modalidades de transporte hacia los mercados principales más cercanos.</p>
Regional y Nacional	<p>¿Qué hacen las ciudades cercanas en términos de su DEL?                      ¿Cómo compiten los pueblos y ciudades adyacentes?                      ¿Cómo colaboran o pudieran colaborar?                      ¿Qué pasa a nivel nacional?                      Oportunidades disponibles a través del gobierno nacional                      Tendencias internacionales/globales que pueden tener impacto en el área local.                      Oportunidades y desafíos presentados por el gobierno regional.</p>

### Evaluación Institucional

Uno de los factores principales que determinarán la iniciativa de desarrollo económico local es la **calidad de las instituciones locales**. Esto es válido no sólo para las instituciones del gobierno municipal como aquellas responsables para el suministro de servicios y la regulación de la economía local, sino también para las instituciones privadas y no-gubernamentales. Se vuelve cada vez más importante evaluar la capacidad, el desempeño y la gobernabilidad de las principales instituciones en el proceso de desarrollo económico local con el fin de poner en práctica las medidas adecuadas para mejorar su habilidad de llevar a cabo el DEL. Este proceso es conocido como la “evaluación institucional” (ver el cuadro 2.4).

Existen diferentes tipos de evaluación institucional. Estos incluyen un método integral que examina todos los factores internos y externos que fortalecen la capacidad institucional, así como



un método para mejorar la capacidad institucional de resolución de problemas específicos de desempeño. Una evaluación institucional puede llevarse a cabo por expertos externos o como un esfuerzo interno en conjunto. Se pueden contratar consultores externos si no existe personal con experiencia disponible o cuando sea necesario realizar una auditoría independiente de la organización para evitar conclusiones parciales o conflictos de intereses. Dichos consultores analizarán el clima institucional interno y externo y producirán sus propias conclusiones.

Cuadro 2.4: Instrumento de Evaluación Institucional

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	
<p><b>UNCHS: Manual para la evaluación colaborativa en organizaciones de asentamiento humano:</b>                      El manual fue diseñado específicamente para analizar la efectividad y la eficiencia del desempeño cotidiano de las agencias y las autoridades responsables del suministro de bienes y servicios públicos. El manual propone un enfoque colaborativo para la evaluación institucional.  <a href="http://www.unchs.org/unchs1/llm/word/books/collaborativeorg.do">http://www.unchs.org/unchs1/llm/word/books/collaborativeorg.do</a>.</p>	

En una ‘**evaluación colaborativa institucional**’, hay una participación continua de aquellos que van a ser evaluados en el diseño, en la recopilación de datos y en la revisión de las conclusiones. El rol de los expertos externos es principalmente el de guiar y facilitar. Las conclusiones se generan de los empleados mismos. La experiencia muestra que este método ayuda a internalizar la importancia que se le brinda a la evaluación, e incrementa la precisión y la efectividad de la evaluación en la medida en la que los empleados tengan mayor confianza en el proceso en general. Dada las características de esta propuesta, los empleados generalmente apoyan más a los cambios sugeridos por los resultados de este tipo de evaluación. Puede reducir sustancialmente los costos de evaluación ya que los empleados toman gran parte del trabajo sin la necesidad de contratar una gran cantidad de consultores externos caros. Por lo general, una evaluación colaborativa institucional seguirá las siguientes etapas:

Cuadro 2.5: La planificación de una evaluación institucional

Planificación de una evaluación institucional		
	Etapa	Acciones
<b>Fase 1</b>	Diseño y acuerdo del proceso de evaluación	Creación de un equipo de evaluación para diseñar y construir consenso sobre la forma en que va a evaluarse la organización.
<b>Fase 2</b>	Recopilación de datos	Evaluación de la calidad de servicios y productos a través de entrevistas y discusiones en grupo con empleados, supervisores y gerentes. Los empleados evalúan su unidad y las unidades que proveen otros servicios internos. Una segunda evaluación con los ‘clientes’ de la organización para medir su satisfacción con los servicios/productos ofrecidos, normalmente a través de entrevistas con clientes de muestreo.
<b>Fase 3</b>	Análisis de la información	Se categorizan los resultados como “satisfactorios” o “con necesidad de mejoramiento”. Luego se discuten con el equipo de evaluación y con cada unidad.
<b>Fase 4</b>	Formulación de medidas de mejoramiento	Cada unidad discute las medidas a tomar para mejorar el nivel de satisfacción interno y externo. El equipo de evaluación analiza las propuestas.
<b>Fase 5</b>	Reporte de resultados	El equipo prepara un reporte resumiendo el proceso y los resultados de la evaluación institucional con planes de acción con propuestas para promover la eficiencia y efectividad de la institución.

### **Etapa 3: Auditoría de datos disponibles, análisis de brecha y recopilación de datos**

Una evaluación de la economía local incluye la actividad de recopilación de información estratégica y su análisis posterior. Una evaluación preliminar debe identificar información cuantitativa y cualitativa disponible sobre las fuentes, estructuras, y tendencias de la producción y el empleo, destrezas y otros recursos de DEL, así como identificar brechas en la información. Una evaluación de la economía local completa cubre las brechas de información resaltadas en la evaluación preliminar y proporciona los cimientos para un desarrollo exitoso de la estrategia de DEL. Esta información se debe enfocar en los proyectos y programas que fortalecerán la base económica del área local. La recopilación de datos es una primera etapa en el emprendimiento de una evaluación y existen varios instrumentos analíticos disponibles para este propósito. Un método conocido es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que se usan para evaluar la competitividad económica del área.<sup>17</sup> (Ver el Cuadro 2.6).

La evaluación debe identificar las capacidades institucionales, recursos públicos, del sector privado y no-gubernamental, así como recopilar y analizar información cuantitativa y cualitativa nueva o existente. Es importante establecer un sistema efectivo de gestión de conocimiento para organizar los datos recopilados, y para uso futuro en el monitoreo, la evaluación y en la diseminación.

#### *Cuadro 2.4: Recopilación de Datos*

La recopilación de datos debe ser planificada ya que puede ser costosa en términos de recursos financieros y de tiempo. Un método completo para la recopilación de datos cuantitativos puede consumir el presupuesto entero de DEL. Las ciudades exitosas son generalmente estratégicas e innovadoras en relación a los datos y las metodologías que usan para recopilarlos. Al recopilar información, es necesario considerar su forma de utilización, su relevancia, y su aplicabilidad a la evaluación de la economía local.

*D La recopilación de datos debe ser planificada ya que puede ser costosa en terminos de recursos financieros y de tiempo.*

Es necesario contar con datos cuantitativos y cualitativos. El uso exclusivo de datos cuantitativos puede ocultar información importante sobre la economía local y dañar el proceso de desarrollo económico y empresarial local. Los métodos cualitativos, como los grupos de enfoque y encuestas con cámaras de comercio, miembros de asociaciones empresariales, líderes del sector público y privado son técnicas importantes que emprenden una evaluación de la economía local utilizando los puntos de vista de los beneficiarios. Este resulta un método costo-efectivo de recopilar información, especialmente en casos donde no se dispone fácilmente de datos económicos a nivel local.

Es conveniente crear un grupo asesor conformado de representantes de actores involucrados para supervisar o guiar la recopilación y el análisis de datos con el fin de promover el apoyo de los actores durante la ejecución del programa y generar confianza entre ellos. Compartir información sobre el proceso y estimular debates sobre los datos recopilados es parte del proceso de desarrollo de una visión en común. Aunque este proceso resulte difícil y tome tiempo, se puede lograr una visión común y un acuerdo entre los actores involucrados únicamente si ellos participan en el desarrollo de la visión desde el comienzo.

<sup>17</sup> Ver por ejemplo, el análisis FODA (o SWOT, por sus siglas en inglés) presentado en el documento del Ballymena Borough Council Local Economic Development Program 2000-2006, 'Building Sustainable Prosperity'. (<http://www.ballymena.gov.uk/downloads/econ%20dev%20strategy.pdf>).

#### **Etapa 4: Desarrollo de un plan para cubrir las brechas de información**

Hay una necesidad infinita de información y difícilmente se encuentra lo esperado, pero es importante no dejar que esto sea un problema; si se recopila, comparte y analiza la información disponible, esto será suficiente para la primera etapa del proceso. Las brechas que son identificadas deben ser incorporadas en un plan y se les debe consultar a los actores involucrados y al gobierno cómo se pueden cubrir a través del tiempo. En los casos donde se identifiquen brechas significativas, grupos de enfoque de actores involucrados deben llamarse para al menos identificar una opción cualitativa.

#### **Etapa 5: Análisis de datos y elaboración de una evaluación de la economía local**

##### **Análisis de la información**

La información recopilada proporciona la base de la evaluación de la situación económica de la comunidad. Idealmente se debería llevar a cabo con la ayuda de un experto en DEL o un profesional similar, y más importante aún, debe incorporar insumos de los actores involucrados de varios sectores y miembros de un comité asesor (no se recomiendan más de seis integrantes). Este comité asesor debe guiar y debatir los resultados con el consultor, y jugará un rol clave en compartir los resultados con audiencias más amplias de actores involucrados. También debe enfocarse hacia programas que son (i) requeridos y (ii) posibles.

Se puede hacer uso de varias herramientas para analizar la información. Una de ellas es el análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas). El análisis FODA es una herramienta comúnmente utilizada en la planificación estratégica que organiza los factores internos y externos que contribuyen u obstaculizan el desarrollo.

Un análisis FODA de las condiciones económicas de la comunidad se centra en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la economía y apunta hacia lo que debe ser el foco de la estrategia (ver el Cuadro 2.7). Idealmente se le debe dar un orden de prioridad a cada componente del análisis FODA, aún cuando sea de manera informal. Se debe incluir un análisis de los datos, los resultados de una encuesta del clima de negocios favorable, la evaluación institucional dentro de la alcaldía y cualquier comentario proveniente de las consultas que hayan sido realizadas.

El análisis FODA es un buen instrumento para compilar las diferentes evaluaciones de la economía local para formular estrategias, tomar ventaja de las fortalezas y oportunidades así como minimizar las amenazas y debilidades de la economía local. Es importante darle un orden de prioridad a los asuntos que pueden ser abordados por los actores locales y a aquellos que están fuera del control local (como por ejemplo las tasas de cambio).

Cuadro 2.6: Ejemplo de un análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posición geográfica favorable con buenas conexiones de carreteras y líneas ferroviarias, localizada en la autopista principal.</li> <li>2. Acceso a dos cruces de fronteras, por donde pasas el 65% de los productos importados por el territorio.</li> <li>3. Área rica en material prima utilizada en construcciones industriales.</li> <li>4. Población joven y capacitada (la mayoría de la población es menor de 30 años y hay un número sustancial de profesionales graduados de secundaria)</li> <li>5. Condiciones geográficas y climáticas favorables para el desarrollo del turismo de montaña y fincas (dos ríos proporcionan suficiente agua)</li> <li>6. Buena relación pública-privada.</li> <li>7. Área con un gran número de negocios pequeños y rentables de ingeniería y metalúrgicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número creciente de construcciones ilegales como resultado de la falta de un sistema de planificación urbana, que causará dificultades en la ubicación de la zona industrial y la disponibilidad de terrenos industriales</li> <li>2. Presupuesto municipal y capacidad de apoyo al sector privado insuficientes.</li> <li>3. Un clima desfavorable de para la inversión. Infraestructura dura débil y oferta poco confiable de agua, sistema de desechos y electricidad.</li> <li>4. Un sistema de irrigación insuficiente para cubrir el área arable.</li> <li>5. Falta de servicio de apoyo empresarial para los agricultores locales.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grandes diásporas con grandes oportunidades de atracción de inversión de capital y retornos del extranjero.</li> <li>2. Creciente interés de compañías extranjeras en invertir en el sector privado local.</li> <li>3. Rehabilitación de fábricas previamente cerradas por parte de compañías extranjeras.</li> <li>4. Suficiente oferta de agua para facilitar el establecimiento de un sistema de irrigación de bajo costo.</li> <li>5. Cooperación entre fronteras con potencial de una declaración de la municipalidad como una zona de libre comercio.</li> <li>6. Desarrollo del sector de ingeniería y de la industria metalúrgica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de voluntad para trabajar en alianza con otros gobiernos locales.</li> <li>2. Barreras para el desarrollo local empresarial debido al sistema fiscal de altos impuestos.</li> <li>3. Inhabilidad para llegar a un acuerdo del marco legal y regulatorio en el sector comercial y empresarial.</li> <li>4. Proceso lento de privatización que resulta en un deterioro continuo de las empresas previas del estado.</li> <li>5. Falta de bancos y crédito legal para los agricultores y otros negocios y productores locales.</li> </ol>

## TERCERA ETAPA: ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ETAPA 3 ELABORACION DE LA ESTRATEGIA
<p><b>Etapa 1:</b> Creación de una visión: Describe el consenso de los actores involucrados sobre el futuro deseado para la comunidad</p> <p><b>Etapa 2:</b> Desarrollo de metas: Identifica áreas prioritarias de acción para lograr la visión; especifica resultados esperados del proceso de DEL.</p> <p><b>Etapa 3:</b> Desarrollo de objetivos: Establece estándares de desempeño y focalizaciones para el desarrollo. Tienen período de logro definido y se pueden medir.</p> <p><b>Etapa 4:</b> Desarrollo de programas: Define y agrupa proyectos similares que colectivamente logran objetivos particulares.</p> <p><b>Etapa 5:</b> Selección de proyectos: Implementa componentes de programas específicos, que tienen orden de prioridad, período de ejecución definido y se pueden medir.</p>

### Etapa 1: La creación de una visión

La visión debe ser una descripción del consenso de los actores involucrados sobre el futuro económico deseado para la comunidad, la ciudad o el pueblo en cuestión, dentro de un período aproximado de tres, cinco u ocho años. Aunque la visión no se pueda lograr en su totalidad, le brinda a la comunidad un sentido de dirección. El proceso visionario debe ser imaginativo y realista. La visión debe basarse en, y reflejar, temas importantes resaltados en la evaluación de la economía local. Es en base a la visión que las metas, objetivos, programas, proyectos y planes de acción van a ser desarrollados. Una visión debe ser desarrollada y acordada por todos los actores involucrados. Solamente con el sentido de “propiedad” de los actores involucrados, la visión actuara como una guía de estrategia, orientando las acciones de diferentes actores hacia la misma dirección. Muchas ciudades tienen reuniones de consulta para presentar los resultados de la evaluación de la economía local y crear una visión.

(Ver Cuadro 3.1).

*Cuadro 3.1: Ejemplo de una ‘visión’ de DEL*

“Para el 2010, esta ciudad tendrá un gobierno dinámico, orientado hacia las empresas y estará caracterizada por un clima atractivo empresarial que proporciona la base para una amplia gama de oportunidades empresariales y laborales.”

### Etapa 2: El desarrollo de metas

Las metas apuntan hacia resultados específicos que la comunidad busca lograr. Las metas son más descriptivas y concretas que la declaración de la visión, y deben estar directamente relacionadas con los resultados de la evaluación de la economía local. Las buenas prácticas indican que al seleccionar las metas, se no recomiendan más de seis<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Ver por ejemplo, las metas incluidas en la estrategia de DEL de la municipalidad de Kaçanik, Kosovo <http://www.komuna-kacanik.org/en/strategy/>.

*Una visión debe ser desarrollada y acordada por todos los actores involucrados.*

Cuadro 3.2: Ejemplos de metas de DEL

<p><b>Meta 1:</b> Transformar el gobierno municipal para que responda a las necesidades de la clientela empresarial.</p> <p><b>Meta 2:</b> Permitir la oferta de servicios empresariales y de las condiciones para el apoyo del desarrollo y la expansión de empresas nuevas y en crecimiento.</p>
--

### Etapa 3: El desarrollo de objetivos

Los objetivos son más específicos. Deben tener un tiempo de logro definido y poder ser medidos. El propósito es tomar ventaja de las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas identificadas durante la evaluación de la economía local. Una forma aceptada de formular los objetivos es verificar si estos son SMART:

Cuadro 3.3: Objetivos SMART

OBJETIVOS SMART	
<b>e</b> Specificos	¿El objetivo aborda un tema específico?
<b>M</b> edibles	¿Es posible medir el impacto una vez que se logre el objetivo?
<b>A</b> ceptables	¿Es un objetivo que se puede lograr?
<b>R</b> ealistas:	¿Existen recursos suficientes para lograr el objetivo?
<b>T</b> iempo definido:	¿Está claro cuánto tiempo va a tomar el logro del objetivo? ¿Es realista ese período?

El objetivo toma cada meta y las distribuye en componentes separados.

Cuadro 3.4: Ejemplo de metas de DEL con objetivos

<p><b>Meta 1:</b> Transformar el gobierno municipal para que responda a las necesidades de la clientela empresarial.</p> <p><b>Objetivo 1:</b> Para el 2006, mejorar los procesos, enlaces y servicios empresariales para que las encuestas indiquen un 90% de satisfacción para todas las interacciones con la municipalidad.</p> <p><b>Meta 2:</b> Permitir la oferta de servicios empresariales y de las condiciones para el apoyo del desarrollo y la expansión de empresas nuevas y en crecimiento.</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Para el 2006 asegurar, a través de las encuestas empresariales, que el 80% de los empresarios consideren que el clima de negocios ha sido mejorado significativamente.</p>
---

### Etapa 4: El desarrollo de programas

Al terminar la evaluación de la economía local, definir una visión, metas y objetivos, una comunidad necesita decidir sobre los programas principales que serán el eje de su estrategia. En la actualidad, hay muchas opciones de programas que son elegidas por las comunidades, y las opciones de programas ofrecidas en este capítulo representan elecciones centrales típicas. Los programas discutidos en esta publicación cubren prácticamente todas las intervenciones de DEL, y en la medida que las comunidades se vuelven más sofisticadas, de igual manera lo hacen los programas y proyectos que desarrollan. Aunque se presentan varias opciones más adelante, claramente la selección de programas y proyectos debe ser limitada en base a las necesidades y recursos.

Es importante considerar el nivel de la provisión de la infraestructura dura y blanda para garantizar que una estrategia apropiada, incluyendo programas relevantes, sea desarrollada. Por

ejemplo, una comunidad con poca tierra distribuida y propia para el uso industrial debe primero cerciorarse de tener una oferta apropiada de tierra útil disponible antes de seleccionar un programa de inversión extranjera directa. En los casos donde la infraestructura básica es limitada, pueden resultar adecuados los programas que ayudan al gobierno municipal a poner en práctica esquemas de recuperación de costos de infraestructura así como la provisión de infraestructura privada.

Los programas que buscan atraer la inversión extranjera directa deben ser considerados cuidadosamente. Las buenas prácticas indican que mucho del esfuerzo puesto en la IED se gasta al menos que sea muy bien investigado y focalizado. Existen numerosos ejemplos de proyectos de inversión entrante que han colapsado localmente como resultado de cambios en la economía nacional o internacional, y en los mercados financieros<sup>19</sup>

Las comunidades tienen una variedad de oportunidades y problemas que afrontar al seleccionar los programas de DEL, y tanto la selectividad como el enfoque son difíciles de lograr, pero son una prioridad. Una de las formas más efectivas de facilitar la creación de empleo es desarrollar programas de DEL que mejoran el clima local de negocios favorable y apoyan el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa<sup>20</sup>

Otra Buena práctica es que los programas deben de implementarse donde hay ‘campeones’ o personas que se comprometen a liderarlos. Los campeones de proyectos pueden pertenecer al gobierno local, el sector privado, la comunidad o cualquier otro sector (ejemplo, una institución educativa o de investigación).

Idealmente, el número de áreas de programas debe limitarse a seis o menos, dependiendo de los recursos humanos y financieros disponibles. Esto asegurara que el esfuerzo del equipo de DEL no se desgaste. También presiona a los tomadores de decisiones a enfocarse en las prioridades.

---

<sup>19</sup> Ver por ejemplo el reporte ‘Inward Investment in the North of England: Out of Control?’ por Keith Burge, Economic Research Services Ltd <http://www.ncl.ac.uk/~ncurds/ideas/burge.htm>.

<sup>20</sup> Ver por ejemplo, CARE’s Local Economic Analysis to Promote Market Driven Enterprise (LEAP) program [http://www.careinternational.org.uk/cgi-bin/display\\_project\\_printable.cgi?project\\_id=69](http://www.careinternational.org.uk/cgi-bin/display_project_printable.cgi?project_id=69).

Cuadro 3.5: Opción de programa 1: Mejoramiento del clima local de inversión empresarial

**OPCIÓN DE PROGRAMA 1: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LOCAL DE INVERSIÓN EMPRESARIAL**

Para mejorar el clima local de inversión empresarial, se puede llevar a cabo una evaluación del clima local de negocios favorable para determinar el desempeño y la efectividad de la municipalidad en los aspectos del clima empresarial sobre los que tiene control. La municipalidad debe tener como propósito responder a las necesidades de las empresas y poner en práctica procedimientos y regulaciones que mejoren las operaciones de las empresas locales. La municipalidad debe incluir proyectos que simplifiquen los procedimientos complicados y burocráticos, así como los reglamentos para comenzar, comprar, operar y manejar una empresa. Estos proyectos deben tener mecanismos de rendición de cuentas al público, ser transparentes, y comenzar en conjunto y con la colaboración de asociaciones de empresas locales. Los proyectos pueden incluir:

**Planificación de desarrollo de tierras y propiedades:**

Un sistema debidamente legislado de registro de propiedad y título de tierras le permite a las empresas tomar decisiones informadas sobre la ubicación y expansión de sitios, inversión y propiedad de dominios, y planificación empresarial futura. La revisión y el mejoramiento de operaciones de planificación, zonificación y sistemas de control de desarrollo pueden facilitar el desarrollo y la regeneración de la propiedad y acelerar los acuerdos de implementación y la construcción de programas.

**Provisión y mantenimiento de la infraestructura:**

Facilitar la oferta y el mantenimiento de infraestructura dura, incluyendo el gas, la electricidad, el agua y alcantarillado, la recolección de basura, y las telecomunicaciones es una tarea principal del gobierno municipal. Se puede hacer una auditoría de la provisión de servicios y de futuros requerimientos, y poner en marcha programas y proyectos para asegurar que esta infraestructura sea suministrada de acuerdo a los estándares y calidad necesarios para mantener y mejorar el clima de inversión empresarial.

**Registros y licencias de negocios:**

Un sistema de registros y licencias de negocios debidamente legislado le permite a las empresas planificar y expandir sus negocios al saber que el sistema no se basa en el favoritismo, el padrinaje, la corrupción o en conexiones informales. Asimismo, los empresarios se motivarán a respetar las reglas de los diferentes procedimientos si saben que existe un sistema fiscal eficiente con una tasa y recolección de impuesto equitativo, efectivo y con rendición de cuentas al público.

**Promoción de estándares empresariales locales:**

La creación y promoción de estándares empresariales locales puede servir para aumentar el nivel de la práctica y los procedimientos empresariales aceptados en una municipalidad. El respeto y la aceptación de estándares de salud y seguridad en el lugar de trabajo, junto con el reconocimiento de los estándares y responsabilidades sociales y ambientales, puede garantizar un clima empresarial en el cual las empresas operan a un nivel aceptado. Este tipo de programas puede incluir trabajar con regulaciones de tiempo y programas para el VIH/SIDA, y puede lograrse una actividad empresarial y de mercado laboral más consistente y efectiva.

**Operaciones y procedimientos internos:**

Las municipalidades pueden crear programas que mejoren las operaciones y los procedimientos internos. Estos pueden incluir la aprobación de leyes que favorecen el desarrollo empresarial y que a su vez mantienen buenos estándares municipales. Podría tratarse de la creación de un sistema de anuncio público y de consultas empresariales para todos los nuevos procedimientos considerados por la municipalidad, una revisión del grado de facilidad de manejo de la municipalidad, y de la manera en la que la municipalidad atiende las preguntas y solicitudes empresariales. Se pueden desarrollar nuevos sistemas para proporcionar un directorio de individuos dentro de la municipalidad para cada departamento municipal que tiene impacto sobre la planificación y el desarrollo empresarial. Los programas pueden resaltar las actividades empresariales de una municipalidad a través de información accesible y transparente sobre la toma de decisiones a nivel municipal, eliminando así cualquier posibilidad de nepotismo.

**Promoción de inversión y mercadeo:**

Las municipalidades pueden mejorar considerablemente su clima local de inversión empresarial diseñando e implementando efectivamente una estrategia de mercadeo y promoción para atraer la inversión.



Cuadro 3.6: Opción de programa 2: La inversión en infraestructura estratégica dura

**OPCIÓN DE PROGRAMA 2: INVERSIÓN EN LA INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA DURA**

La inversión en la estructura dura requiere invertir en el mejoramiento del clima físico empresarial, haciéndolo más atractivo para el reclutamiento, la retención y la expansión. Algunos proyectos posibles incluyen:

- la construcción o el mejoramiento de las principales carreteras de acceso;
- el mejoramiento de las líneas ferroviarias para pasajeros y carga;
- desarrollar, mejorar y/o expandir el aeropuerto local;
- desarrollar, mejorar y/o expandir el puerto local;
- desarrollar, mejorar y/o expandir sitios y edificios industriales; esto puede incluir cualquier actividad, desde plantar árboles, a trabajar significativamente en terrenos o construir un nuevo parque científico entero
- incrementar la disponibilidad del agua industrial y potable;
- mejorar y/o expandir el sistema de desechos;
- mejorar y expandir los sistemas de telecomunicaciones;
- mejorar y expandir los sistemas de energía;
- mejoras ambientales;
- instalación de un equipo para la prevención del crimen.

Estos proyectos requieren de una inversión y de un compromiso financiero considerable, y deben en la medida posible, involucrar agencias externas, departamentos regionales y nacionales y al sector privado. Es difícil dar un orden de prioridad a las demandas que compiten por la inversión de infraestructura dura, especialmente en comunidades que enfrentan problemas masivos de pobreza.

Sin embargo, una estrategia de DEL puede ayudar a una municipalidad a darle un orden de prioridad a las inversiones de infraestructura de acuerdo a la necesidad, el potencial de costo-recuperación, y oportunidades para conseguir recursos adicionales. También se puede generar una oportunidad para identificar posibles concertaciones público-privadas en términos de la provisión de la infraestructura y de su respectivo mantenimiento.

Cuadro 3.7: Opción de programa 3: Inversión en sitios y establecimientos para negocios

**OPCION DE PROGRAMA 3: INVERSION EN SITIOS Y ESTABLECIMIENTOS PARA NEGOCIOS**

La inversión en sitios y establecimientos para negocios incluye el mejoramiento del clima físico para hacerlo más atractivo para los negocios, incrementando así la posibilidad de reclutamiento, retención y expansión de empresas. Posibles proyectos incluyen

**Programa de reclamación de sitios en abandono:**

Muchas industrias tradicionales se establecían en sitios grandes. Ocupaban edificios grandes y frecuentemente, ocurría una contaminación considerable. En programas de regeneración, se debe prestar atención a temas como la contaminación durante la primera etapa de implementación. Se debe definir si los edificios se pueden usar de nuevo de manera costo-efectiva, el grado de contaminación que se debe eliminar, y qué programas ‘después de uso’ necesitan establecerse. Nada de esto es fácil ni bajo en costos. Un sitio contaminado, además de posar un peligro para las comunidades locales, tiene muy pocas posibilidades de ser adquirido por un empleador de buena reputación. Un programa integral de reclamación de sitios industriales contaminados (*brownfields*) debe ser establecido dentro de la estrategia de DEL cuando éste sea un problema. Este proceso puede incluir la elaboración de una encuesta inicial de sitios, identificación del grado de polución, identificación de propiedad, establecimiento de un orden de prioridad a la reclamación, una búsqueda de fuentes de financiamiento para el esfuerzo de la reclamación, el desarrollo de programas ‘después de uso’, y la instalación de sistemas regulatorios para promover la reclamación.

**Adaptación de edificios sin uso:**

En algunos casos, los edificios sin uso van a poder ser adaptados para uso futuro, como los espacios de trabajo administrados, que pueden pertenecer al sector público o privado. Algunos edificios pueden ser subdivididos para crear espacios más pequeños de trabajo. Frecuentemente, los edificios históricos son difíciles de regenerar, pero esto no debe parar los esfuerzos por salvar su importancia histórica o arquitectónica.

**Preparación de sitios industriales y comerciales:**

En la mayor parte de programas de regeneración, existe una necesidad de desarrollar algún terreno para negocios nuevos o existentes. Para acomodar esta necesidad, es aconsejable preparar algunos sitios con infraestructura básica de antemano, de ser posible. Debe existir, al menos, una evaluación de los costos y calendarios de trabajo probables relacionados con la instalación de la infraestructura básica. Los gastos son significativos y resulta ideal lograr alianzas con el sector privado para estas actividades.

**Renovación de establecimientos abandonados o desactualizados:**

Las estrategias de regeneración están focalizadas hacia comunidades que normalmente han sufrido de cambios y ajustes estructurales, como el cierre de una industria importante, un área rural en declive, o el centro de un pueblo que enfrenta problemas de crimen y abandono.

**El desarrollo de parques científicos, patrimonios y parques industriales:**

Esta actividad normalmente la lleva a cabo el sector privado. Sin embargo, las municipalidades pueden tomar la iniciativa al establecer la demanda para este tipo de establecimientos y al promover un clima favorable para la comunidad. La inversión en sitios con agua, electricidad y sistema de alcantarillado es costosa, así como lo es la construcción de fábricas potenciales sin previa identificación de inquilinos. Se recomienda que la municipalidad busque la inversión privada en esta área.

Cuadro 3.8: Opción de programa 4: La inversión en infraestructura blanda

**OPCIÓN DE PROGRAMA 4: LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA BLANDA**

La inversión en infraestructura blanda requiere invertir en el mejoramiento de un entorno comercial para las empresas. Posibles proyectos incluyen:

**Provisión de capacitación de destrezas:**

En comunidades donde la empresa no ha sido una prioridad, la capacitación empresarial puede focalizarse hacia varios grupos y vincularse a programas de educación en escuelas y colegios. La provisión de capacitación de destrezas debe ser en base a la demanda; por ejemplo, se provee la capacitación en respuesta a las necesidades identificadas por un empleador.

**Provisión de creciente educación enfocada en la empresa y mayor acceso a la educación:**

Entre más puedan hacer las escuelas para preparar a los jóvenes para el 'mundo del trabajo', mejor. Los proyectos deben incluir: ética laboral, información de la tecnología, educación empresarial básica, y estudios sectoriales para que estudien sectores empresariales de importancia para sus comunidades. Si el alfabetismo adulto es un problema, se puede combatir con estrategias de educación y difusión de conocimiento.

**Apoyo a la investigación y el desarrollo:**

Este apoyo se puede brindar a través de proyectos colaborativos entre empresas e instituciones de estudios superior. Se puede establecer un fondo de investigación local o se puede iniciar un programa para la ubicación de recién graduados en empresas que requieran de sus aptitudes adquiridas.

**Provisión de servicios de apoyo empresarial:**

Este servicio pudiera comenzar con una persona que brinda o sugiere fuentes de información sobre servicios empresariales, por ejemplo a prestamistas, capacitadores, contables o abogados. Es clave tener un cartel claro y visible para este tipo de servicios. Las buenas prácticas recomiendan los 'puestos de ventanilla única' como un modo efectivo de brindar apoyo técnico y financiero. Estas ventanillas se sitúan en un edificio donde las empresas locales puedan tener acceso a todo el apoyo técnico que necesiten, incluyendo temas empresariales, municipales y regulatorios. Estos servicios se ubican generalmente en edificios que se han vuelto innecesarios debido a cambios estructurales, y mediante un puesto de ventanilla única se puede ubicar a una incubadora empresarial o a un espacio de oficina administrado.

**La provisión de acceso al capital y a las finanzas:**

A un nivel básico, este puede ser un servicio 'de cartel' que proporcione información a empresas sobre todo tipo de aspectos financieros. Las municipalidades rara vez se involucran en este tipo de asesoramiento, ya que lo hacen instituciones especializadas, pero pueden brindar información sobre programas nacionales del sector de finanzas o áreas similares.

**El apoyo al desarrollo de asociaciones empresariales y comerciales:**

Las asociaciones de negocios traen beneficios considerables al desarrollo empresarial y a los esfuerzos de DEL. Idealmente, todos los pueblos deberían tenerlas, incluyendo las Cámaras de Comercio. Grupos específicos, los de promoción del centro de la ciudad, grupos sectoriales, o clubes de exportadores, también son beneficiosos. Generalmente requieren de financiamiento inicial o de fortalecimiento de la capacidad.

**Mejoramiento del suministro de servicios a empresas:**

Las empresas no sólo son impulsores de la economía local; también son consumidores de servicios municipales; es importante que reciban servicios eficientes y efectivos; un componente clave es la provisión de un clima de negocios favorable. Todos los aspectos de regulaciones, impuestos y licencias deben ser revisados para efectos de eficacia.

**Estrategias de inclusión social:**

Un propósito primordial deber se identificar comunidades vulnerables y desarrollar estrategias para incluirlas en los esfuerzos de DEL. Pueden incluir programas de lenguaje para minorías, de mujeres empresarias, y de estrategias de reclutamiento para los pobladores en desventaja.

**Medidas de prevención del crimen:**

Introducir clases de buenos ciudadanos en el currículo escolar, iniciar actividades después de clases para mantener a los jóvenes ocupados y también imponer toque de queda en las noches.

Cuadro 3.9: Opción de programas 5: Promoción del crecimiento local empresarial

**OPCIÓN DE PROGRAMA 5: PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

La mayor parte del crecimiento económico local es generado por pequeñas y medianas empresas que ya están establecidas en la comunidad. La promoción del crecimiento empresarial local incluye la provisión de recursos, apoyo y asesoramiento necesario. Estas estrategias se llaman algunas veces estrategias de retención y extensión empresarial. La variedad de iniciativas para apoyar a las empresas locales es amplia. Algunas son costosas, pero otras no lo son. Los proyectos incluyen:

**Visitas y encuestas de retención de empresas:**

Las visitas y encuestas a empresas existentes pueden usarse para identificar problemas y determinar su desempeño, el lugar de donde se surten, y si se encuentran en expansión. Estas visitas también pueden motivar a los empresarios a suplirse localmente, identificar aptitudes en demanda, financiar capacitación y contribuir al desarrollo de la estrategia de DEL. Un importante rol de las visitas es que pueden identificar factores que pueden prevenir a las empresas de abandonar el área.

**Apoyo técnico a los negocios:**

Esto puede incluir todo tipo de actividades, desde programas de administración y mercadeo, capacitación y asesoramiento de estándares de calidad y del medio ambiente, a capacitación especializada por expertos o apoyo sobre investigación y desarrollo. El enfoque debe ser en la provisión de asistencia acreditada, en base a la demanda, y pagada, de ser posible, por cada servicio individual proporcionado. A menudo estos servicios se brindan a través de centros empresariales de ventanilla única y mediante el sector privado.

**Asesoramiento y asistencia financiera:**

Uno de los asuntos más difíciles para las empresas es obtener acceso a las fuentes principales de capital. Un programa apropiado de apoyo financiero ofrecerá asesoramiento y capacitación sobre la planificación financiera o sobre acceso al capital y al crédito. En algunos casos, puede ser posible establecer programas préstamos reembolsables y no reembolsables para promover, por ejemplo, inversión en la tecnología moderna. Se debe tener cuidado para garantizar justicia, equidad y transparencia. Estos programas son a menudo otorgados a nivel nacional o estatal en vez de a nivel local.

**Políticas de adquisición pública y campañas de ‘compre local’:**

Estas son políticas locales orientadas hacia el desarrollo mediante las cuales el gobierno municipal, organizaciones del sector público y grandes empresas locales hacen sus contratos más accesibles a compañías locales. Esto se logra al usar leyes de prácticas justas, y las iniciativas incluyen ajustar el tamaño de contratos para que puedan licitar compañías más pequeñas, promover y aceptar licitaciones de empresas locales, tener eventos de adquisición para negocios locales, y publicar directorios de competencias empresariales locales. La facilitación de una mayor interacción empresarial (trabajo en red) y el desarrollo de programas de proveedores locales con asociaciones industriales también pueden promover un desarrollo local empresarial a través de cambios en las políticas de adquisición.

**Provisión de sitios y establecimientos:**

Las municipalidades y los gobiernos locales son a menudo propietarios importantes de tierra y propiedades comerciales, y están en una posición fuerte para usar estos recursos para promover un clima de inversión y expansión. Un buen conocimiento del mercado local de propiedad debe permitirle a la municipalidad planificar para el crecimiento. Facilitar inversiones en infraestructura tendría una implicación de recursos, y las rentas y ventas podrían proveer un retorno de mercado a la municipalidad. La participación o alianza del sector privado debe examinarse para incrementar la posibilidad de contar con una influencia financiera y asegurar el mejor uso de los recursos municipales.

**Clubes de exportación:**

Los clubes de exportación le permiten a los empresarios a compartir ideas, esfuerzos de mercadeo, información y capacitación. Existen a menudo en el sector privado y son ‘permitidos’ por el sector público. Un programa para ayudar a las empresas informales a establecer operaciones legales y tener acceso a los beneficios correspondientes (ej. servicios de apoyo, mercados de capital, becas de capacitación) puede desencadenar fuentes de capital local así como ingresos fiscales que de otro lado quedarían escondidas.

Cuadro 3.10: Opción de programa 6: Promoción de la nueva empresa

**OPCION DE PORGRAMA 6: PROMOCIÓN DE LA NUEVA EMPRESA**

La promoción de la nueva empresa incluye la provisión de asesoramiento, apoyo técnico, información y recursos para ayudar a individuos a montar sus empresas propias en la forma de comerciantes únicos, alianzas, cooperativas o empresas comunitarias. Los proyectos incluyen:

**Provisión de financiamiento para nuevas empresas:**

El apoyo financiero a la microempresa es crucial para facilitar su creación, ya que usualmente no tienen acceso a los préstamos tradicionales ni a las instituciones de inversiones. El financiamiento de microempresas es un área de especialidad. El gobierno municipal generalmente se involucra en estos esquemas reuniéndose con instituciones de microempresas para evaluar los tipos de apoyo necesarios y el método apropiado de colaboración. No es inusual para las municipalidades involucrarse en estos esquemas ya que las microempresas carecen de capacidad y recursos. Su rol consiste principalmente en identificar las necesidades y alentar a las instituciones y a los actores del sector privado a intervenir.

**Provisión de espacio de trabajo micro y administrado:**

La provisión de espacios micro y administrado para el apoyo de nuevas empresas es una de las maneras más efectivas para asistir a nuevas empresas, especialmente cuando se ofrece como servicio el apoyo técnico y administrativo, así como programas de mentores. Los proveen el sector público y privado.

**Provisión de asesoramiento técnico en la administración de empresas:**

Al establecer un nuevo negocio, el propietario debe conocer los procedimientos financieros, de planificación empresarial, mercadeo, aspectos legales incluyendo empleo, impuestos, seguridad, legislación ambiental y procedimientos de negocios en general. El acceso a capacitación informal y al apoyo en estas áreas son necesidades básicas que se pueden cubrir a través de ‘puestos de ventanilla única’ o por medio de asesores independientes. Como es el caso en otras áreas, le conviene a la municipalidad ‘facilitar’ la provisión de estos servicios en vez de proveerlos directamente. Cobrar por los servicios puede ser difícil y algunas agencias dan un número de consultas gratis y luego cobran tarifas moderadas. Los puestos de ventanilla única con acceso a la información pueden resultar sumamente beneficiosos.

**Apoyo al establecimiento e implementación de redes empresariales formales e informales:**

Las personas aprenden entre ellas y las redes de trabajo pueden facilitar este aprendizaje. La participación activa en las redes de trabajo es importante para desarrollar bases de clientes, adquirir inteligencia para expandir empresas y desarrollar relaciones de colaboración con empresas en el mismo sector.

**Implementar programas empresariales de mentores:**

Las buenas prácticas indican que al promover las relaciones entre los propietarios de nuevas y pequeñas empresas con los de empresas establecidas puede resultar beneficioso para todos, sin necesidad que se sean redes formales de trabajo. Las redes informales de mentores y nuevas empresas pueden crear beneficios adicionales al formar enlaces con proveedores y al establecer una masa crítica para capacitación especializada.

Cuadro 3.11: Opción de programa 7: Promoción de la inversión 'hacia dentro'

**OPCIÓN DE PROGRAMA 7: PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN ENTRANTE**

La promoción de la inversión entrante busca atraer empresas de todo el país o del extranjero hacia un área específica. Atraer grandes empleadores de los sectores de manufacturas y servicios es una de las estrategias de DEL más difíciles, frustrantes y riesgosas. Eso es en parte porque existen mucho menos inversionistas que comunidades que buscan atraerlos. Los inversionistas extranjeros directos generalmente prefieren la 'inversión desde cero' en sitios en las afueras de las ciudades y para acomodar estos deseos, las comunidades pasan por encima de las políticas de planificación y zonificación. Esto puede traer consigo problemas considerables en términos de zonificación y puede contribuir a un colapso urbano y a problemas de transporte. Los costos y la duración de los beneficios de atraer inversionistas hacia un área deben ser estudiados con consideración. Al seleccionar un sitio para ubicación empresarial, un inversionista busca:

- un clima macroeconómico estable;
- un clima regulatorio y político estable;
- acceso al mercado y competencia abierta;
- un clima de bienvenida;
- sitios y establecimientos disponibles;
- utilidades y transporte apropiado, disponible y confiable;
- fuerza laboral capacitada disponible;
- recursos y proveedores locales disponibles;
- establecimientos para la educación, capacitación e investigación
- una buena calidad de vida, especialmente cuando se traen ex-patriados;
- sistemas fiscales y regulatorios manejables;
- esquemas de incentivos.

Los beneficios al lograr el éxito pueden ser significativos. Además del empleo directo, un incremento en la base tributaria y el empleo indirecto, existen ganancias potenciales para la comunidad local a través de la actualización de destrezas de la fuerza laboral, incremento de salarios, y oportunidades para las PyMEs locales para suplir y comprarle a los inversionistas. Las estrategias de inversión hacia dentro tienen posibilidad de éxito cuando:

- forman un componente de una estrategia de DEL más amplia;
- la comunidad tiene la infraestructura dura y blanda disponible para apoyo de la inversión potencial;
- las inversiones focalizadas están en acuerdo con la ventaja comparativa de la comunidad recipiente (normalmente un enfoque de sector/ clúster es la más conveniente);
- las estrategias de mercadeo se preparan cuidadosamente, los presupuestos son apropiados y los procedimientos de seguimiento están acordados;
- los programas de incentivos son considerados, variados y no excesivos;
- el personal que atrae inversionistas conoce las necesidades de inversión y la oferta de la comunidad;
- las oportunidades para las empresas locales son optimizadas por programas de 'cuidado posterior'. Cuando un inversionista nuevo es atraído a una comunidad, se le estimula a suplirse localmente, explotando las ventajas de cadenas de oferta. Esto se logra con el desarrollo de un 'programa de cuidado posterior al inversionista'. Estos programas buscan la satisfacción del inversionista y aseguran que se le ofrezcan todas las oportunidades posibles de suplir sus insumos de producción en la comunidad local.

Cuadro 3. 12: Opción de programa 8: Desarrollo sectorial (y clústeres empresariales)

**OPCIÓN DE PROGRAMA 8: DESARROLLO SECTORIAL ( Y CLÚSTERES EMPRESARIALES)**

El desarrollo clúster es una propuesta que se concentra en promover y apoyar la colaboración entre compañías, el desarrollo institucional y de sectores industriales focalizados. Estas estrategias sofisticadas de DEL sólo se pueden implementar luego de una investigación profunda. Se orientan hacia los sectores con mayor potencial para el DEL. En las áreas con clústeres, se sigue una propuesta focalizada para mejorar la actividad de desarrollo económico al dirigir recursos en la dirección con mayor potencial de retorno. Las estrategias de clústeres se implementan dentro de una estrategia de DEL mas amplia que normalmente incluye enfoques estándares. Los proyectos posibles incluyen:

**El desarrollo de agencias de redes de trabajo y de agentes:**

Se presta atención especial para lograr que las personas que pertenecen al mismo clúster se reúnan para crear oportunidades de desarrollo empresarial. Por ejemplo lograr que los pescadores y los procesadores de pescado intercambien ideas para mejorar los establecimientos, añadir valor a sus productos y beneficiarse mutuamente. Alternativamente, se puede crear una red de artesanos para que ellos puedan promocionar sus productos en conjunto, comerciar entre ellos y construir sinergias.

**La promoción de investigación en conjunto:**

Las instituciones de educación superior pueden llevar a cabo investigaciones que pueden beneficiar a todos los que pertenecen al clúster, por ejemplo pueden investigar sobre la minimización de perdidas de productos agrícolas derivadas de la post-cosecha.

**El desarrollo de adquisiciones enfocado en clústeres y acuerdos de compra locales:**

El sector público es a menudo el comprador más grande de bienes y servicios en la ciudad y como tal, puede ofrecerle acceso a la comunidad empresarial local a los procesos competitivos más fácilmente. Suele ser difícil para las empresas pequeñas licitar para grandes contratos del gobierno. Una iniciativa de clústeres podría, por ejemplo, desarrollar una red de proveedores de alimentos para suplir las necesidades de abastecimiento de alimentos del gobierno. Una iniciativa de desarrollo de clústeres lógica motivaría a los productores de alimentos básicos a involucrarse en alguna forma de procesamiento de alimentos. Las actividades de clústeres podrían entonces enfocarse en el transporte, almacenamiento y empaque de los productos alimenticios. En esta etapa ya los negocios pueden producir y vender productos procesados para el sector privado.

**Provisión de información específica de clústeres:**

Una de las formas más efectivas de desarrollar un clúster es recopilar información sobre empresas y sistemas de apoyo institucional en el clúster y luego producir un documento para compartirlo. Luego, con un pequeño esfuerzo, se desarrollan enlaces de proveedores. Los programas no tienen que ser sofisticados.

**Desarrollo de esfuerzos de mercadeo relacionados con los clústeres:**

Una vez que un clúster ha sido identificado y comienza a desarrollarse como entidad, surgen oportunidades para promover el clúster y atraer inversión de apoyo, así como extender y expandir oportunidades de desarrollo empresarial a nivel externo a favor a los miembros del clúster.

**El desarrollo de destrezas en demanda y programas de capacitación en educación:**

Un beneficio significativo del desarrollo de una iniciativa de clústeres es que a través de las redes de trabajo empresariales se logra identificar las aptitudes que se necesitan en el sector. Si un grupo de empresas expresan una visión compartida de aptitudes necesarias en el mercado laboral, es más probable que se establezca un programa que provea la capacitación o la educación necesaria, ya que una necesidad empresarial individual no tiene el mismo impacto que una necesidad empresarial colectiva.

Cuadro 3.13: Opción de programa 9: Focalización de áreas/estrategias de regeneración

**OPCIÓN DE PROGRAMA 9: FOCALIZACIÓN DE AREAS/ESTRATEGIAS DE REGENERACION**

Las estrategias de focalización y regeneración de áreas atienden asuntos de DEL relacionados con áreas pequeñas o específicas. Mientras que la mayoría de las iniciativas de DEL son a nivel municipal, estas estrategias examinan áreas específicas dentro de la misma, como una fabrica deteriorada, un área comercial en declive, un barrio o distrito pobre. También se orientan hacia áreas con potencial de crecimiento, como un distrito empresarial central. Aunque las iniciativas de DEL buscan que toda la ciudad sea más competitiva, existen áreas que requieren de atención y medidas especiales por varios motivos, como lo pueden ser un centro de un pueblo en ruinas, complejos de fabricas o un complejo portuario en abandono. Los proyectos posibles incluyen:

**Esquemas para el mejoramiento del centro de la ciudad:**

Los esquemas pueden incluir una variedad de iniciativas, incluyendo el desarrollo de alianzas comerciales, mercadeo del centro, elaboración de encuestas, actualización del entorno, focalización de la inversión, y el establecimiento de un distrito de mejoramiento empresarial. Un centro vital y vibrante es el eje de la capacidad de un área para ser competitiva.

**Promover la inversión hacia los nódulos de crecimiento:**

Una estrategia para promover el crecimiento es identificar áreas dentro de una ciudad en las cuales se estimulará la ubicación de empresas. Un nódulo puede entonces actuar como un centro de crecimiento y empleo planificado. Sin embargo, un nódulo no se puede crear de la nada, sino alrededor de una aglomeración existente de compañías que muestran un alto potencial.

**Estimular la inversión hacia corredores:**

Estos son similares a los nódulos, pero se busca que el crecimiento se expanda de un área de actividad económica prometedora hacia una con más desafíos. Al impulsar la inversión incremental, se busca desarrollar un corredor activo que unifique áreas pobres con ricas, reduciendo así la exclusión social y económica. Implementar programas efectivos de regeneración y hacerle frente a los grupos en desventaja social y económicamente son dos de los mayores desafíos que enfrentan los promotores de políticas contemporáneos. Los programas de regeneración se enfrentan a estos desafíos en alguna medida al hacer uso de herramientas disponibles, pero las áreas a ser regeneradas necesitan respuestas altamente focalizadas y centradas en la comunidad. Las estrategias de regeneración tienden a ser las de mayor duración, a ser las más desafiantes, las más costosas y las más necesarias que una municipalidad debe implementar.

**Recapacitación de trabajadores sin empleo:**

La redundancia es un problema serio en muchas comunidades en reajuste estructural. Las poblaciones beneficiarias son hombres mayores con series claramente definidas de aptitudes. El desafío es asegurarse que la capacitación de destrezas sea en base a las demandas del mercado laboral. Es un proceso duro y sin soluciones sencillas, especialmente porque es probable que haya un alto nivel de desempleo en la localidad.

**Búsqueda de empleos y programas de difusión de información de empleo:**

Para trabajadores redundantes, la búsqueda de empleo es difícil, generalmente porque carecen de aptitudes básicas para encontrar oportunidades. Los programas de búsqueda de empleo pueden ser efectivos y ayudan a los beneficiarios a generar auto confianza, escribir curriculums vitae, prepararlos para entrevistas, y contactarlos con empleadores potenciales.

**Programas de entrenamiento empresarial y apoyo a las PyMEs:**

Los programas generales de la ciudad pueden ser adaptados para atender las necesidades de este grupo y área focalizada. La entrega de servicios localizados también puede ser de utilidad.

**Construcción de confianza en la comunidad:**

Puede incluir medidas como la promoción de historias de éxito locales, la promoción de la elaboración de un boletín comunitario, y las iniciativas de desarrollo de artesanías.



Cuadro 3.14: Opción de programa 10: Integración de trabajadores de bajos ingresos o difíciles de emplear

**OPCIÓN DE PROGRAMA 10: INTEGRACIÓN DE TRABAJADORES DE BAJOS INGRESOS O DIFÍCILES DE EMPLEAR**

La focalización de grupos en desventaja comprende medidas dirigidas a individuos como grupos étnicos minoritarios, pobres urbanos, mujeres, trabajadores redundantes, desempleados de largo plazo y jóvenes. Posibles proyectos incluyen:

**Capacitación en lenguaje:**

Este es un tema clave en lugares donde hay grupos de trabajadores extranjeros y comunidades minoritarias.

**Programas de colocación de empleo:**

La recapacitación de aptitudes debe ejecutarse usando una propuesta basada en la demanda (ej. las empresas deben definir las aptitudes necesarias), o de lo contrario resulta un proceso poco fructífero. Estos programas ayudan a los individuos en la adquisición de destrezas necesarias para tener acceso a empleos y les ayudan en la identificación de oportunidades.

**Elevación del logro educativo:**

Este es un tema necesario para toda la ciudad, pero comunidades específicas necesitan apoyo focalizado.

**Capacitación empresarial:**

Muchos grupos en desventaja tienen índices altos de desempleo y una gran proporción de trabajadores en el sector informal. La capacitación básica en administración de empresas, finanzas y mercadeo puede tener un impacto significativo en estas comunidades.

**Programas para ayudar a mujeres a obtener empleo y programas de empleo propio:**

Algunos proyectos incluyen el desarrollo de aptitudes, generación de auto confianza, provisión de *crèches* y de clubes con actividades después de la capacitación.

**Programas de préstamos a las microempresas:**

Esta área de actividad también se adapta a la asistencia de grupos en desventaja para tener empleos propios.

**Esquemas de experiencia laboral y de colocación ‘estudiante-maestro’:**

Este esquema permite que los profesores y estudiantes trabajen en empresas por períodos cortos para adquirir experiencia práctica y desarrollar una ética laboral. Al participar, los maestros logran un mayor entendimiento de los requerimientos del ambiente laboral.

**Desarrollo de programas de mentores:**

Empresarios con experiencia guían a principiantes y les dan apoyo, motivación e ideas. Los programas pueden ser muy informales y son una forma de ayudar a los individuos a establecer sus propios negocios.

**Programas de conciencia de la salud:**

A menudo las personas en desventaja sufren de una salud pésima. Además de los efectos directos sobre los individuos, la mala salud es un factor limitante al buscar y mantener un empleo. Estos programas pueden focalizarse hacia, por ejemplo, comunidades y escuelas específicas. También se pueden impartir a través de centros de recursos comunitarios. Los programas del VIH/SIDA deben ser una prioridad para programas de DEL en comunidades afectadas por la epidemia. La prevención y el cuidado pueden reducir el peso negativo impuesto en las familias, particularmente en familias pobres.

**Desarrollo de centros de recursos comunitarios:**

El propósito de estos centros es actuar como un centro de recursos ‘de ventanilla única’, al ofrecer varios servicios bajo un techo para atender las necesidades de la comunidad local. Estos centros no tienen que ser sofisticados y los servicios pueden incluir servicios de salud y educación, asesoramiento empresarial, información sobre pagos de impuestos, desarrollo económico local y vivienda.

## **Etapas 5: Selección de proyectos**

En cada área de programa, los proyectos deben ser propuestos y seleccionados en base a criterios claros. Cada proyecto potencial de DEL debe ser evaluado para determinar si cumple con las metas, objetivos y prioridades más amplias que fueron discutidas y acordadas por los actores involucrados. Es también importante, especialmente en el caso de proyectos más largos, realizar un estudio cuidadoso de factibilidad para verificar si el proyecto puede ser implementado técnica y financieramente.

El análisis costo-beneficio es una herramienta importante para dar un orden de prioridad, especialmente en el caso de proyectos costosos. Como pueden existir varias opciones de proyectos que compiten entre sí, la comparación de costos y el impacto esperado de cada proyecto debe proporcionar datos cuantitativos que pueden ayudar a brindarles un orden de prioridad. Las municipalidades se interesan en comparar los beneficios de una propuesta de proyecto en términos de la generación de nuevos empleos, mejoramiento salarial, la creación de nuevas empresas, el incremento en ingresos y el grado de precio-calidad. El tiempo destinado para lograr el impacto deseado es un factor crucial para darle un orden de prioridad a los proyectos.

Es fundamental incluir en proceso de elaboración de la estrategia general de DEL proyectos de 'ganancia temprana' que pueden lograr impactos visibles y tangibles en el corto plazo para mantener el apoyo continuo de los diferentes actores involucrados.

Los proyectos complejos con requerimientos mayores de recursos y con un período de ejecución más largo necesitarán pasar por un proceso más riguroso de selección que debe incluir una evaluación inicial de viabilidad, estudios de factibilidad, revisión del diseño, preparación del plan de trabajo y un programa adaptado de monitoreo y evaluación.

### **La documentación de la estrategia**

Idealmente la estrategia debe ser documentada, publicada y consultada en varias etapas de su desarrollo, incluyendo la etapa de elaboración y de nuevo al completarse la evaluación de la economía local. La diseminación y la consulta pública dentro del contexto de la alcaldía servirán para obtener ideas e insumos por parte de una comunidad más amplia.

Se debe promover y tomar en cuenta la retroalimentación de la estrategia de DEL. En comunidades con una participación limitada de actores involucrados, el documento de estrategia debe desarrollarse en un formato de borrador y usado como base para consultas adicionales antes de finalizar la estrategia de DEL. La municipalidad debe asegurar que un plan efectivo de comunicaciones ha sido acordado y está en orden antes de proceder a la etapa de implementación.

## CUARTA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ETAPA 4 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA
<p><b>Etapa 1:</b> Preparar un plan de implementación de estrategia general para todos los programas y proyectos</p> <p><b>Etapa 2:</b> Preparar planes de acción para los proyectos individuales.</p> <p><b>Etapa 3:</b> Construir marcos institucionales para la implementación y el monitoreo de DEL.</p> <p><b>Etapa 4:</b> Asegurar que los insumos relevantes están disponibles.</p> <p><b>Etapa 5:</b> Llevar a cabo tareas en planes de acción de los proyectos.</p>

### Etapa 1: Preparar un plan de implementación para todos los programas y proyectos

Una vez que los programas y proyectos de DEL han sido seleccionados, la planificación para la implementación comienza. La implementación de la estrategia está dirigida por un Plan de Implementación amplio, que a su vez está dirigido por planes de acción de proyectos individuales. El plan de implementación define las implicaciones presupuestarias, de recursos humanos, institucionales y de procesos que conlleva la implantación de la estrategia de DEL. Es, en definitiva, el punto de integración de todos los proyectos y programas dentro de la estrategia.

El Plan de Acción define una jerarquía de tareas, personas responsables, un calendario de trabajo realista, las necesidades de recursos humanos y financieras, fuentes de financiamiento, resultados e impactos esperados, medidas de desempeño y sistemas para evaluar el progreso de cada proyecto. (Ver Etapa 2).

El Plan de Implementación actúa en la última instancia como mediador entre los varios proyectos y sus planes de acción para asegurar que no compitan de forma inapropiada por recursos. También provee información sobre el monitoreo y la evaluación a todas las partes involucradas, en particular al alcalde o a la autoridad del gobierno municipal que eventualmente reporta a niveles más altos del gobierno y a la comunidad.

*Cuadro 4.1: Asuntos clave en la implementación de la estrategia de DEL*

ASUNTOS CLAVE EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE DEL
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Quién toma la responsabilidad por cada programa o proyecto?</li><li>▪ ¿Cuáles son las metas en términos de productos, tiempo y financiamiento?</li><li>▪ ¿Cuáles etapas necesitan ser tomadas para lograr las metas?</li><li>▪ ¿En qué van consistir las estructuras de reportaje y la estrategia de comunicación y cómo se pondrán en práctica?</li><li>▪ ¿Cuáles son los sistemas y procesos del monitoreo y la evaluación?</li><li>▪ ¿Cómo se asegura que están en orden y son utilizados?</li><li>▪ ¿Cuáles son los requerimientos presupuestarios y de recursos humanos para la entrega sostenida del proyecto o del programa?</li><li>▪ ¿Cuáles son las implicaciones institucionales de los programas y proyectos de DEL, incluyendo las implicaciones internas de los procesos y procedimientos de las municipalidades?</li><li>▪ ¿Qué coordinación departamental y de personal nueva se necesitará para completar el proyecto?</li><li>▪ ¿Qué aptitudes nuevas son necesarias para la implementación de programas y proyectos?</li></ul>

## Etapa 2: La preparación de los planes de acción de proyectos individuales

Luego de la seleccionar programas y proyectos y darles un orden de prioridad, es necesario detallar las acciones que necesitan llevarse a cabo para implementar cada proyecto, lo que debe resultar en un Plan de Acción para la operación de cada proyecto. Cada Plan de Acción debe contener la siguiente información:

Cuadro 4.2: Componentes principales de un plan de acción

Componentes principales de un plan de acción	
<b>Objetivos del proyecto</b>	Cada proyecto debe tener objetivos claros para lograr las metas del programa.
<b>Insumos del proyecto</b>	Los recursos necesarios para implementar los proyectos, (ej. costos de capital y de ingreso, insumos y capacidades de recursos humanos, y otros insumos como la tierra y edificios)
<b>Lista de acciones</b>	Un resumen de las acciones principales de cada proyecto
<b>Productos del proyecto</b>	El resultado directo del proyecto, (ej. la construcción de una incubadora empresarial)
<b>Resultados del proyecto</b>	El resultado directo de los productos (ej. el resultado de una construcción de un edificio de una incubadora empresarial puede ser que cuatro nuevos negocios se han establecido allí.)
<b>Impactos del proyecto</b>	Los impactos se asocian con las metas de la estrategia, y el efecto más amplio del proyecto a través del tiempo, aun después de terminado (ej. el desarrollo de un clúster industrial específico basado en un centro innovador).
<b>Gestión del proyecto</b>	¿Quién toma la responsabilidad financiera y de gestión del proyecto (dentro, o fuera de la municipalidad)? Mecanismos legítimos institucionales deben estar en orden o formar parte del plan. Es importante que los ‘campeones’ tomen la responsabilidad principal de administrar el proyecto. Si el ‘campeón’ no coopera en su administración, éste debe reevaluarse para ser identificado como un proyecto creíble y ser incluido en la estrategia de DEL.

Al preparar un formulario estándar de planificación, los tomadores de decisiones pueden comparar más fácilmente los méritos de los proyectos individuales en la medida que tomen decisiones complicadas. Es importante considerar los siguientes puntos al preparar un Plan de Acción para cada proyecto:

- Nombre de proyecto y tipo de programa;
- una corta descripción del proyecto;
- una jerarquía de las tareas;
- actores involucrados y sus contribuciones esperadas;
- un tiempo de ejecución realista;
- requerimientos humanos y financieros;
- fuentes de financiamiento y costos estimados;
- impactos y resultados esperados; y,
- medidas de desempeño y sistemas para evaluar el progreso de cada proyecto.

By Al preparar un formulario estándar de planificación, los tomadores de decisiones pueden comparar más fácilmente los méritos de los proyectos individuales ...

### **Etapas 3: Marcos institucionales para la implementación y el monitoreo de DEL**

El establecimiento y mantenimiento de los enlaces formales e informales con todos los actores involucrados principales puede apoyar la implementación y el monitoreo de DEL. La cultivación de relaciones y la confianza entre los socios puede ayudar en el proceso de manejo de perspectivas y agendas diferentes.

Las estrategias más amplias y completas de DEL son implementadas por concertaciones público-privadas que son guiadas fuertemente por la municipalidad e incluyen grupos del sector privado y comunitario. El sector privado es competente para manejar las iniciativas que mejoran la vitalidad y factibilidad de los centros de ciudades o para involucrarse en iniciativas del desarrollo empresarial. Los grupos comunitarios pueden buscar liderar iniciativas para mejorar las condiciones de salud o vivienda de un grupo focalizado de individuos en desventaja.

La implementación de la estrategia no es nunca tan claramente definida como la estrategia misma. Por lo general toma más tiempo de lo esperado, requiere de un mantenimiento constante, de una actualización de marcos institucionales, y necesita un monitoreo continuo. Con cada proyecto y programa que es implementado, la revisión del proyecto debe siempre enfocarse en cómo hacer avanzar el proyecto de la mejor manera en un entorno que cambia rápidamente.

### **Etapas 4: Asegurar que los insumos relevantes estén disponibles**

En la implementación de una estrategia de DEL es necesario asegurarse que los insumos requeridos están disponibles y en orden antes de comenzar el proceso de implementación, ya que éste requiere de un compromiso de recursos, tiempo y apoyo político, y lograr mantenerlos determinará la efectividad para lograr los proyectos y programas, y por ende la visión entera.

#### **Construcción del apoyo político**

Es importante asegurar que se ha logrado contar con el apoyo político para llevar a cabo una implementación exitosa de la estrategia. Los líderes municipales pueden usar su influencia para iniciar y construir alianzas a varios niveles y redes para apoyar el proceso de DEL, así como para justificar la distribución de los recursos. Al incluir líderes políticos de todos los partidos en las discusiones de DEL, una municipalidad puede incrementar las posibilidades del éxito y duración de la estrategia, identificar la necesidad para un programa o política y sus beneficiarios, y establecer los requerimientos de recursos necesarios. Fomentar el apoyo político también va a ser necesario a nivel de los donantes internacionales, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales para contar con motivación interna y externa. Crear y mantener una amplia variedad de socios al comienzo de la planificación estratégica puede servir para expandir la base de recursos de información, contribuciones y finanzas durante la etapa de implementación.

#### **Financiamiento de la estrategia**

Obtener y mantener una fuente de financiamiento sostenible y de largo plazo para una estrategia de DEL es un desafío considerable, en la medida que el DEL no es a menudo una responsabilidad legal de un gobierno municipal. Al determinar y acordar un presupuesto municipal, el DEL compite por recursos limitados con departamentos como la vivienda, la salud y la educación. Es a menudo difícil para funcionarios públicos justificar la asignación de escasos recursos en los esfuerzos de DEL cuando otras decisiones son percibidas como más importantes para el desarrollo municipal que las iniciativas de DEL. Es entonces importante contar con el apoyo político en la municipalidad y en la comunidad para promover la asignación de recursos. También es importante que la municipalidad comprenda que el DEL es un contribuyente potencial para el

También es importante que la Municipalidad comprenda que el DEL es un contribuyente potencial para el crecimiento de ingresos...

crecimiento de ingresos futuro, y que reconozca la conexión entre un DEL exitoso y un crecimiento en la actividad económica local y en el aumento del presupuesto municipal.

La estrategia de DEL debe tener un presupuesto designado que puede ser pequeño en el comienzo y puede incluir oportunidades para el seguimiento del financiamiento. Idealmente en la selección de programas y proyectos particulares, el financiamiento debe acordarse para la vida del proyecto, ya que los proyectos pueden durar varios años. Estrategias de seguimiento, sostenibilidad y de salida también deben desarrollarse.

*Cuadro 4.3: Fuentes de financiamiento para iniciativas de DEL*

<b>Fuentes de financiamiento para iniciativas de DEL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ingresos municipales recaudados de impuestos sobre la renta y propiedad, y cuotas de usuarios;</li><li>▪ venta o alquiler de edificios industriales o comerciales, y tierra propiedad del gobierno municipal;</li><li>▪ transferencias intergubernamentales nacionales y estatales;</li><li>▪ préstamos reembolsables y no reembolsables de donantes internacionales y financiamiento del sector privado, como contribuciones corporativas e inversiones;</li><li>▪ fundaciones, especialmente para mejoras ambientales, iniciativas de recursos humanos y reducción de la pobreza; y,</li><li>▪ agencias multilaterales.</li></ul>

## **Etapas 5: Empezar tareas de los planes de acción de proyectos**

Al implementar los planes de acción del proyecto, será necesario asegurar que todos los socios principales que fueron inicialmente identificados como beneficiarios o contribuyentes potenciales para el proyecto siguen disponibles para apoyarlo. Antes de comenzar el proceso de implementación, los administradores del proyecto deben haber sido seleccionados y encargados con la responsabilidad para cada proyecto. Durante la implementación del proyecto, se debe hacer una revisión constante para asegurar que el proyecto está logrando sus propósitos y productos deseados. La recopilación de datos debe ser una prioridad para asegurar que la información relevante y detallada esté disponible para fines de monitoreo y evaluación, durante y después de la implementación del proyecto. El uso de técnicas de gestión apropiadas, como el monitoreo y la evaluación del proyecto pueden ayudar a evitar retrasos y asegurar así una implementación sin mayores complicaciones.

### **La selección de un administrador de proyecto**

Un administrador de proyecto va a ser el responsable para manejar el proyecto hasta que se complete su implementación, y de supervisar su desarrollo. El administrador tendrá bajo su cargo una variedad de tareas, incluyendo el desarrollo y refinamiento del mismo, y la provisión del desarrollo técnico y estratégico del proyecto.

Al evaluar y revisar el progreso del proyecto con el Plan de Implementación, se espera que el administrador reporte sus conclusiones a las partes involucradas internas y externas, incluyendo el gobierno municipal, los donantes, el comité ejecutivo de DEL, y socios empresariales y comunitarios; resulta indispensable que el administrador logre desarrollar alianzas profesionales efectivas con todos los actores involucrados principales. Idealmente, el administrador del proyecto deberá tener experiencia previa de administración y deberá ser capaz de demostrar un conocimiento sólido del área correspondiente al proyecto. Por ejemplo, al seleccionar un administrador para desarrollar y manejar un centro de desarrollo empresarial, no sería apropiado seleccionar un administrador que no cuente con experiencia previa o con el conocimiento sobre desarrollo empresarial o administración de propiedades. Claramente, la selección del

administrador del proyecto dependerá de la disponibilidad y la confianza merecida por individuos locales debidamente capacitados.

## QUINTA ETAPA: REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

ETAPA 5 REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA
<b>Etapa 1:</b> ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? <b>Etapa 2:</b> Monitoreo <b>Etapa 3:</b> Evaluación <b>Etapa 4:</b> Arreglos Institucionales <b>Etapa 5:</b> Revisión de la Estrategia y el Proceso de Planificación

### Etapa 1: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo?

Aún cuando el DEL sea una disciplina relativamente nueva, existen numerosos ejemplos de malas prácticas que pueden ser resaltados para demostrar el potencial que existe para cometer errores, y muchos de ellos pueden ser atribuidos relativamente a pocas causas:

- políticas (incluyendo la exclusión de grupos claves de interés, zonificación inapropiada);
- falta de compromiso por parte de los administradores del proyecto porque no rinden cuentas
- falta de pensamiento estratégico (que resultan en estrategias inapropiadas);
- financiamiento inadecuado, investigación, monitoreo y evaluación (resultan en estrategias e iniciativas inapropiadas);
- dependencia excesiva de concesiones o fondos no-reembolsables
- seguir la tendencia más novedosa sin análisis previo.

Revisar la estrategia le permitirá determinar a la municipalidad el progreso de su estrategia de DEL, saber si está cometiendo algunos errores al implementarla, y cómo dichos errores pueden ser rectificadas.

La estrategia de DEL debe ser revisada regularmente para reflejar cambios en la economía local y las lecciones aprendidas de su implementación. La revisión de la estrategia de desarrollo económico local se lleva a cabo normalmente cada año y usualmente en conjunto con el ciclo de planificación financiero de la municipalidad. La revisión es guiada por un plan de monitoreo y evaluación que establece los procedimientos e indicadores para evaluar el proceso de planificación estratégica de DEL, y la implementación de Programas y proyectos.<sup>21</sup>

Tanto la municipalidad como el comité directivo deben estar involucrados en el proceso de revisión. Es importante tomar en cuenta la opinión pública al evaluar los procesos de elaboración e implementación de la estrategia de DEL. Las encuestas y los grupos de enfoque son fuentes valiosas de información para la revisión de la estrategia. El apoyo político por los logros obtenidos y por la publicación de los mismos es clave para mantener la motivación y generar entusiasmo y confianza dentro de la comunidad.

<sup>21</sup> Información útil sobre el desarrollo de indicadores de desempeño de DEL están disponibles en el sitio de Internet del proyecto Biblioteca de Indicadores Locales de Desempeño del Reino Unido. Este sitio contiene información sobre el desarrollo de indicadores piloto de desempeño de regeneración económica y contiene información sobre un documento que proporciona una explicación mas completa de los indicadores junto con definiciones detalladas.



Cuadro 5.1: Temas a ser incluidos en la revisión de la estrategia de DEL

TEMAS A SER INCLUIDOS EN LA REVISION DE LA ESTRATEGIA DE DEL
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Es aún válido el análisis FODA o han cambiado las circunstancias?</li><li>▪ ¿Existe mayor información disponible y han cambiado los temas claves como resultado?</li><li>▪ ¿Se deben hacer cambios en la visión, metas u objetivos para reflejar las nuevas circunstancias?</li><li>▪ ¿Los proyectos están logrando los resultados esperados? En caso negativo, ¿que se puede hacer?</li><li>▪ ¿Los indicadores de desempeño son satisfactorios? En caso negativo, ¿por que no?</li><li>▪ ¿Qué cambios deben hacerse?</li><li>▪ ¿Cuáles indicadores deben cambiarse?</li><li>▪ ¿Debe haber más acción en los proyectos?</li><li>▪ ¿Deben cambiarse los proyectos?</li></ul>

Tal como se ha discutido anteriormente, el Monitoreo y la Evaluación (MyE) es un componente clave del Plan de Implementación del DEL. Los indicadores deben definirse claramente al nivel de proyecto para medir insumos, productos y resultados así como el impacto para cada proyecto. Estos serán consolidados para determinar el éxito del programa y proporcionar una evaluación general de la estrategia de DEL. Reuniones recurrentes bianuales y anuales para discutir los resultados son necesarias y forman parte del proceso de planificación y aprendizaje.

A comienzos del programa se debe impartir un taller estratégico sobre el monitoreo y la evaluación. Debe establecer un calendario de trabajo que incluya revisiones programadas del contenido y de los indicadores del proceso. Una auditoria independiente de indicadores claves a través de encuestas municipales y empresariales es crucial para medir el progreso logrado a partir de la elaboración del diagnostico de base de la economía local. Estos indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos por naturaleza.

### **Etapa 2: Monitoreo**

El monitoreo es una evaluación continua de la implementación de una estrategia y/o un proyecto en relación a programas de trabajo acordados, así como el uso de insumos, infraestructura y servicios por parte de los beneficiarios del proyecto. El monitoreo le proporciona a los administradores y a otros actores de interés involucrados con una retroalimentación continua sobre el proceso de implementación. Identifica éxitos y problemas actuales y potenciales a tiempo de hacer los ajustes necesarios para la operación del proyecto. El monitoreo acepta el diseño del proyecto como tal; mide el progreso, se enfoca en el desempeño y ocurre de forma continua.

### **Etapa 3: Evaluación**

La evaluación es una prueba periódica de la relevancia, el desempeño, la eficiencia y el impacto (tanto esperado como no esperado) de un proyecto en relación a los objetivos identificados. Los administradores de proyectos llevan a cabo evaluaciones interinas durante la implementación como una primera revisión del progreso, como una prognosis de los efectos probables del proyecto, y como una forma de identificar ajustes necesarios en el diseño del proyecto. La

evaluación desafía el diseño de un proyecto, abstrae conclusiones y juzga, se basa en la efectividad del programa o del proyecto y se vuelve una pieza clave en el ciclo del proyecto.<sup>22</sup> Las evaluaciones pueden ser divididas en dos categorías. Las ‘evaluaciones de proceso’ se centran en la implementación de los programa o proyectos, mientras que las evaluaciones de resultado’ se centran en los resultados del programa. La evaluación de proceso es útil para saber cómo se puede mejorar un programa, mientras que con la evaluación de resultado se puede saber si el programa sirve en la práctica. Los administradores de programas de DEL se pueden beneficiar al incorporar las dos formas de evaluación en el diseño de sus programas.<sup>23</sup>

Cuadro 5.2: La Evaluación de Proceso y de Resultado

EVALUACIÓN DE PROCESO			EVALUACIÓN DE RESULTADO		
Monitorear tareas diarias	Evaluar actividades del programa	Enumerar resultados	Medir la efectividad	Costos y beneficios	Evaluar el impacto

**Fuente:** Bartik, 2002.

*Las evaluaciones de proceso* coinciden con actividades de monitoreo y los dos están relacionados con la implementación del programa o proyecto. La evaluación de proceso incluye el examen sistemático de la calidad de la implementación de una forma periódica y los programas son monitoreados internamente con reportes de monitoreo generados a diferentes niveles semanal, mensual o trimestralmente. Los programas de DEL pueden incluir una evaluación de medio plazo, que incluye revisiones gerenciales, estudios de expendio de recursos o auditorías financieras. Una evaluación de proceso puede recomendar cambios en las actividades del programa, grupos de enfoque, la estructura de la gestión o en la estrategia financiera.

*Las evaluaciones de resultado* se enfocan en determinar lo que hubiera pasado a los beneficiarios del programa y a la tarea de DEL si la intervención no hubiese ocurrido. Las evaluaciones de resultado buscan principalmente medir el ‘valor agregado’ de llevar a cabo una intervención particular de un proyecto de DEL.

Las evaluaciones de resultado idealmente cubren cuatro parámetros claves. Primero, las evaluaciones deben reconocer y *enumerar* los resultados. Esto se puede lograr al evaluar lo que ha pasado en la población beneficiaria y cómo se diferencia de antes de la implementación. Enumerar los resultados también puede incluir analizar si los objetivos del programa se lograron y si ocurrieron resultados inesperados. Segundo, las evaluaciones de resultado miden la *efectividad* del programa. Esto se logra al evaluar la medida en la que la intervención resultó en cambios observados en la población beneficiaria. Tercero, las evaluaciones de resultado deben medir si los beneficios del programa son mayores que los costos a través de un análisis *costo-beneficio*. Finalmente, una buena evaluación de resultado mide el *impacto* al determinar si hay un mejoramiento marcado en la situación que el programa o la política en cuestión fue diseñada para afrontar.

<sup>22</sup> Para información adicional sobre el monitoreo y la evaluación, vea ‘Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches’, (2002), Departamento de Evaluación Operativa, Banco Mundial <http://www.worldbank.org/oed/>.

<sup>23</sup> Bartik, T. (2002) ‘Evaluating the Impacts of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes: What Has Been Done and What is Doable?’ Estudio presentado en la conferencia del Programa de Desarrollo Económico y de Empleo Local de la OCDE LEED, Noviembre 20-21, Viena Austria <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf>.

Evaluar el impacto de una estrategia de DEL también implica la necesidad de separar los resultados que son consecuencia directa de la estrategia de DEL de aquellos que son resultados de factores externos, como un mejoramiento en la economía nacional. Por ejemplo, el desempleo puede bajar en un diez por ciento en un año tras la implementación de una estrategia de DEL; sin embargo esta cifra puede ser en parte resultado de un crecimiento en el PIB nacional. Un método para implementar en este caso podría ser comparar los resultados de la evaluación de la estrategia de DEL con los mismos indicadores seleccionados al azar de diferentes localidades así como de promedios nacionales y regionales. Resulta posible entonces identificar cambios en estos indicadores que son comunes en todas las localidades, y por ende que no se relacionan específicamente con la estrategia de DEL. La evaluación de resultado puede aislar las desviaciones externas del impacto directo de la estrategia de DEL. Este proceso, sin embargo, es difícil para la mayoría de los países ya que no hay por lo general suficientes datos o fondos disponibles. Sin embargo, se deben realizar esfuerzos para el monitoreo y la evaluación a nivel de proyecto y a nivel de estrategia.

La regla general debe ser desarrollar la metodología más rigurosa de evaluación tomando en cuenta el significado de la inversión así como las consideraciones prácticas relacionadas con la disponibilidad de recursos y la capacidad técnica.

### **¿Por qué el monitoreo y la evaluación?**

- Un sistema de monitoreo y evaluación bien diseñado ayudará a responder la interrogante ‘¿Cuándo se qué he logrado mis objetivos?’.
- Provee una base de rendición de cuentas en el uso de los recursos.
- Utilizados con cuidado en todos los ciclos del proyecto, el monitoreo y la evaluación pueden ayudar a fortalecer el diseño y la implementación del proyecto y de la estrategia.
- Ayuda a fortalecer la confianza de negocios, instituciones financieras e inversionistas al compartir abiertamente los resultados.
- El hecho de registrar los beneficios al comienzo, ayuda a reforzar el sentido de propiedad; asimismo, alertar sobre problemas que van surgiendo permitiendo que se tome acción antes que los costos de rectificación sean más elevados
- Un sistema de monitoreo y evaluación bien diseñado permite correcciones en el transcurso del proceso.
- Un flujo de información confiable de monitoreo y evaluación durante el proceso de implementación le permite a los administradores observar el progreso y hacer ajustes en las operaciones para contar con un relato más preciso de la experiencia.
- Permite que las intervenciones sean adaptadas para reflejar las necesidades cambiantes de negocios focalizados, sectores y compañías.
- Proporciona información importante sobre el uso eficiente de recursos limitados mediante la dirección de la inversión hacia los programas y actividades que tienen el mayor impacto en la productividad, el crecimiento de empleo o en la inversión.
- Permite la comparación de las intervenciones de DEL ante ejemplos de buenas prácticas.
- Demuestra el impacto de las intervenciones de DEL en términos de la reducción de la pobreza, el crecimiento del PIB, la creación de empleo para los clientes, ciudadanos e inversionistas potenciales.
- Puede ayudar a justificar solicitudes de presupuesto para intervenciones adicionales de DEL.

Cuadro 5.3: Resumen de diferencias entre el monitoreo y la evaluación

RESUMEN DE DIFERENCIAS ENTRE EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN		
	MONITOREO	EVALUACIÓN
<b>Qué:</b>	El monitoreo es el proceso de recopilar información, de forma rutinaria, de todos los aspectos de un proyecto o un programa. Es usado para informar a tomadores de decisiones sobre la implementación del mismo.	La evaluación intenta obtener una perspectiva más profunda sobre el efecto y el impacto logrado. Informa a tomadores de decisiones.
<b>Propósito:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analizar la situación actual.</li> <li>&gt; Identificar problemas y buscar soluciones.</li> <li>&gt; Descubrir tendencias y patrones.</li> <li>&gt; Mantener las actividades del programa dentro del tiempo previsto.</li> <li>&gt; Medir el progreso de objetivos intermedios y revisar la acción para lograrlos.</li> <li>&gt; Formular preguntas claves.</li> <li>&gt; Tomar decisiones sobre recursos humanos, financieros y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Determinar qué tan efectivo ha sido un programa o proyecto</li> <li>&gt; Determinar la medida en la que se han logrado los objetivos</li> <li>&gt; Saber qué tan eficientemente se están realizando las actividades</li> <li>&gt; Desarrollar lecciones aprendidas para que proyectos o programas futuros similares se puedan mejorar.</li> </ul>
<b>Cuándo:</b>	El monitoreo es continuo (diario, mensual, anual. Las actividades de monitoreo deben programarse en el plan de trabajo del proyecto y deben ser un componente de rutina durante la implementación.	La evaluación se realiza periódicamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cerca de o en el punto intermedio de implementación</li> <li>&gt; Al final del proyecto</li> <li>&gt; De 3 a 8 años después de terminado el proyecto</li> </ul>
<b>Cómo:</b>	El monitoreo se puede llevar a cabo por el personal y los participantes a través de visitas de campo, revisión de suministro de servicios y de un sistema de información de gestión.	Las evaluaciones internas se pueden llevar a cabo por el administrador del proyecto o por el personal o los participantes del proyecto. Las evaluaciones externas son generalmente realizadas por consultores, agencias o donantes externos.
<b>Por qué:</b>	El monitoreo proporciona a los administradores información actualizada de la situación del proyecto, les permite identificar y buscar soluciones, descubrir tendencias y patrones, mantenerse dentro del esquema del plan de trabajo y medir el progreso en relación a los resultados esperados. Se logra tomar decisiones relacionadas con recursos humanos, financieros y materiales, y minimizar costos innecesarios del programa.	La evaluación es el proceso formal de documentar los siguientes logros del proyecto:: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Progreso en el plan de trabajo</li> <li>&gt; Establecimiento de sistemas</li> <li>&gt; Implementación de actividades planificadas</li> <li>&gt; Logro de objetivos</li> <li>&gt; Efectividad del proyecto</li> <li>&gt; Impacto del proyecto</li> <li>&gt; Eficiencia o costo-efectividad</li> </ul>
<b>Tipo de Información:</b>	Mayor énfasis en datos cuantitativos, pero se recopilan algunos datos cualitativos para contextualizar el análisis cuantitativo.	Mayor énfasis en datos cualitativos, pero se recopilan datos cuantitativos en indicadores. El análisis cualitativo puede apoyar la evaluación cuantitativa.
<b>Categoría de Información:</b>	Datos descriptivos, analíticos y documentados deben usarse para observar el “qué” y comprender el “por qué” de las actividades del proyecto.	Datos descriptivos, analíticos y documentados deben usarse para registrar el “qué” y comprender el “por qué” de los logros de proyecto.

## Etapa 4: Arreglos Institucionales

Al determinar los arreglos institucionales para medir el progreso, es preciso enfocarse en los individuos, los procesos y los eventos que serán necesarios para medir el progreso a nivel tanto de la estrategia como de los proyectos o programas individuales. Al determinar un arreglo institucional formal, se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas claves:

- ¿Quiénes son las personas que deben medir el progreso?
- ¿Qué tipo de información se necesitará para medir el progreso?

En los procesos, se deben considerar los tipos de herramientas de evaluación necesarias y los productos que se esperan obtener, como ser los reportes de progreso (ver cuadro 5.4 para ejemplos)

### Retroalimentación

Propuestas para formas en las cuales las conclusiones del monitoreo y evaluación serán integradas en el proceso de toma de decisiones.

Cuadro 5.4: Ejemplos de eventos que miden el progreso del proyecto

EJEMPLOS DE EVENTOS QUE MIDEN EL PROGRESO DEL PROYECTO				
CICLO ANUAL DE EVENTOS				
EVENTOS	MES	PROPÓSITO	PRODUCTOS	ACTORES
Planificación anual	Enero	Definir el nivel de insumos, productos, indicadores y actividades relacionadas	Plan de trabajo anual Planes individuales Cuadro anual de presupuesto Acuerdos actualizados de trabajo	Administración Personal proyecto Actores involucrados institucionales
Taller Trimestral de M y E	Mayo y Octubre	Evaluación de progreso Suposiciones de supervisión de desempeño planeadas vs. actuales	Implementación actualizada Planes de desempeño Planes de progreso	Administración Personal proyecto
Evaluación de medio termino	Junio y Julio	Responder a nuevas oportunidades Indicadores principales de revisión Sostenibilidad y suposiciones	Reporte de progreso ajustado Planes de diseño e implementación	Administración Personal proyecto Donantes Socios
Reunión anual de actores involucrados	Dic.	Evaluar impacto Revisión de progreso Suministro de productos Verificar suposiciones	Progreso de resultados de la evaluación Reporte de lecciones aprendidas	Administración Personal proyecto Beneficiarios Clientes Socios

### Objetivos Claros

Un buen monitoreo y evaluación no puede ocurrir al menos que haya un buen diseño de proyecto en el cual existen claras declaraciones de objetivos que se puedan medir.

## Indicadores de Desempeño Claves

Un grupo de indicadores claves de desempeño nos permite medir el progreso. Los indicadores de desempeño son condiciones que señalan el éxito. Nos informan de qué manera reconoceremos el éxito del proyecto o del programa. Los indicadores de desempeño pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos incluyen números, porcentajes, cambios de porcentajes, etc. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir. Se enfocan en aspectos como la calidad de un resultado o en la actitud de un individuo en relación a un nuevo servicio. Para obtener este tipo de información, es necesario crear medidas apropiadas. Al diseñar un sistema de MyE, existen algunos tipos de indicadores que son necesarios. Estos incluyen Indicadores de Objetivos que miden el progreso de una estrategia o proyecto en torno a sus objetivos; los Indicadores de Productos que miden el progreso en torno a los productos; los Indicadores de Insumos que miden el desembolso financiero, los recursos humanos y las horas laborales del personal.

Los indicadores deben ser:

- **SMART** - e**S**pecíficos, **M**edibles, **A**ceptables, **R**elevantes y con **T** tiempo definido;
- **válidos** – son válidos ante los ojos de actores involucrados claves de un monitoreo y evaluación participativo (MEP) y deben medir lo que se espera que midan;
- **fiabiles** – las conclusiones basadas en los indicadores deben ser las mismas en caso de ser medidas por diferentes personas;
- **sensibles al género** – los indicadores deben ser desagregados por género
- **sensibles** – deben ser suficientemente sensibles para medir los cambios importantes en las situaciones observadas;
- **costo-efectivos** – la información/aprendizaje debe valer el tiempo y el dinero invertido en recopilar los datos;
- **oportunos** – debe ser posible recolectar y analizar los datos rápidamente
- **de acuerdo a las capacidades y los recursos locales** – no deben ser demasiado complejos y exagerados para los socios del proyecto y;
- **cimentados en base a lo que existe** – los indicadores no deben “reinventar la rueda” y deben basarse en las actividades existentes de recopilación de datos o en indicadores utilizados para otros proyectos cuando sea posible.

## Recopilación de Datos

El tipo de recopilación de datos requerido depende de la elección del indicador. El logro de los objetivos de la estrategia y del proyecto depende de la manera en la cual los beneficiarios respondan a los bienes y servicios ofrecidos por el proyecto. Para obtener evidencia de su respuesta y de los beneficios que ellos reciben, se requiere hacer consultas y recopilar datos que pueden estar fuera del alcance de la administración. Algunos indicios que los beneficiarios están usando, y están satisfechos de los servicios del proyecto nos dan una indicación temprana que el proyecto ofrece servicios relevantes y que los objetivos directos probablemente se van a lograr. Sin embargo dentro de un proyecto, es necesario medir el progreso del mismo en términos de los insumos internos (financieros, semanas del personal), productos (el progreso del manual o de un edificio), y procesos (cuáles de los proyectos están logrando mantener sus períodos de ejecución). Los indicadores de insumos, procesos y productos se generan en su mayoría desde la administración del proyecto.

## **Etapa 5: La revisión de la estrategia y el proceso de planificación**

### **¿Qué significa esto para el proceso de planificación estratégica de DEL?**

El monitoreo no debe llevarse a cabo hasta el final del proceso de planificación estratégica de DEL. Debe ser incorporado en cada etapa del proceso. La evaluación puede ocurrir en intervalos, sin embargo, puede ocurrir únicamente si existe una buena información de monitoreo disponible. La evaluación debe resultar en la revisión de la estrategia y sus proyectos.

### **MyE en la Etapa 1: Organizar la iniciativa**

La primera etapa proporciona una oportunidad para comenzar a pensar en el tipo de marco de monitoreo y evaluación que será necesario durante el ciclo de vida del proyecto. Esto incluye:

- Considerar el tipo de mecanismos institucionales de largo plazo que son necesarios para asegurar el MyE de la estrategia, como ser un Comité de Monitoreo de la Estrategia.
- Producir un plan de producción de MyE para mecanismos de reportaje a lo largo del periodo de la Formulación de la Estrategia. Esto puede incluir un reporte anual, un reporte de progreso trimestral, una reunión anual, reportes de prensa regulares y reuniones dos veces por semana.

El proceso consultivo de los actores involucrados permite que el sistema de MyE sea participativo. Esto ofrece una congregación de beneficios que van más allá de los beneficios de los sistemas convencionales de MyE. Estos incluyen:

- mejor rendimiento de los programas de desarrollo y de reducción de la pobreza;
- mejor aprendizaje local, capacidad de gestión y aptitudes;
- una colaboración más sólida entre los actores involucrados claves del proyecto y un mayor sentido de propiedad de los mismos;
- sistemas de MyE más sostenibles al ser más relevantes para las capacidades, aptitudes y recursos locales;
- mayor costo-efectividad de los sistemas de monitoreo y evaluación participativos al usar métodos de bajo costo para la recolección y el análisis de los datos.

El monitoreo y evaluación convencional se centra en propuestas y sistemas que son determinados por expertos externos. El monitoreo y evaluación participativo se basa en la negociación del contenido de las propuestas y sistemas de evaluación que se ajustan a las necesidades de los pobladores locales y otros usuarios claves de la información del MyE como los donantes, el gobierno municipal y las autoridades nacionales.

En el monitoreo y evaluación participativo, el evaluador juega el rol de facilitador o capacitador que dirige a los grupos hacia un consenso en áreas cruciales de MyE además de fortalecer la capacidad de los mismos para utilizar el MyE con el fin de mejorar el desempeño del programa. Tradicionalmente, las distinciones entre el MyE y el MEP eran menores. Los dos enfoques se contrastan a continuación:

Cuadro 5.5: Evaluación Convencional y Participativa

EVALUACIÓN CONVENCIONAL		EVALUACIÓN PARTICIPATIVA
<b>Por qué</b>	Rendición de cuentas. Generalmente un resumen de criterios sobre el proyecto para determinar si continúa el financiamiento..	Empoderar a personas locales para iniciar, controlar y tomar acción correctiva.
<b>Quién</b>	Expertos externos	Miembros de la comunidad, personal del proyecto, facilitador.
<b>Qué</b>	Indicadores predeterminados de éxito. Principalmente productos de costo y producción.	Loa gente identifica sus propios indicadores de éxito.
<b>Cómo</b>	Enfocarse en ‘objetividad científica’. Distanciar evaluadores de otros participantes; procedimientos complejos uniformes; acceso tardío y limitado a los resultados.	Auto evaluación; métodos simples adaptados a la cultura local; compartir abiertamente los resultados al involucrar al público en procesos de evaluación.
<b>Cuándo</b>	A medio término y al final de la implementación	Una evaluación para mejorar un programa; unificación de monitoreo y evaluación, de allí evaluaciones pequeñas frecuentes.

### MyE en Etapa 2: El diagnóstico de la economía local

El diagnóstico de la economía local debe ser una oportunidad para recopilar datos de base de la economía (descripción de la economía antes de la implementación de la estrategia de DEL) para que se pueda monitorear el impacto de las estrategias de DEL a lo largo de su implementación.

### MyE en Etapa 3: Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia debe incluir la selección de los indicadores centrales de desempeño a partir de los cuales se va a medir el progreso hacia los objetivos. El equipo debe además formular un plan, como parte de la metodología de recopilación de datos, para medir el progreso de los indicadores centrales de desempeño. En la etapa de formulación de la estrategia también se debe señalar la persona responsable para el monitoreo de la implementación de la estrategia. En la fase de implementación de la estrategia, el equipo de monitoreo y evaluación debe considerar la elaboración de un plan que incluya:

- cómo se van a monitorear indicadores de desempeño centrales de los objetivos;
- cómo se van a recopilar los datos para monitoreo del progreso del proyecto; y
- los tipos de eventos y mecanismos de reportaje necesarios para asegurar una rendición de cuentas continua sobre el progreso a todos los actores involucrados.

### MyE en Etapa 4: Implementación de la estrategia

En esta etapa, los arreglos institucionales para el monitoreo de la implementación de la estrategia ya deben estar en su lugar.

### MyE en Etapa 5: Revisión de la estrategia

La revisión de la estrategia es la evaluación de la relevancia de la estrategia y de su implementación.



## RECURSOS

### Glosario de Términos de DEL

El desarrollo económico local tiene su propio lenguaje y terminología. Términos como el *fortalecimiento de la capacidad*, *empoderamiento*, *desarrollo indígena* y *capital social* son usados comúnmente por una variedad de actores en el ámbito del desarrollo económico. Sin embargo, muchos de los términos asociados con el desarrollo económico local requieren de un nivel de interpretación, comprensión y negociación considerable al ser aplicados en diferentes contextos institucionales. Se reconoce que algunos de estos términos no son comprendidos universalmente, sin embargo la siguiente lista provee una guía a esta terminología al describir las palabras y siglas utilizadas con mayor frecuencia.

**Actores involucrados:** Individuos o grupos que tienen un interés en los asuntos a ser abordados. Normalmente representan sus propios intereses como actores involucrados

**Adicionalidad:** El principio que el financiamiento proveniente de una fuente particular es adicional a la que es otorgada por autoridades nacionales y municipales. El principio de la adicionalidad requiere que los fondos otorgados para un proyecto no sean utilizados para sustituir fondos existentes, sino que sean utilizados para proyectos y actividades adicionales.

**Apoyo a nuevas empresas:** Incluye una gama completa de servicios disponibles para personas que comienzan con un negocio por primera vez. Las iniciativas incluyen: capacitación, apoyo de asesoramiento empresarial, mentores, trabajos en red, y ayuda financiera (los préstamos reembolsables, no reembolsables y subsidios en las tasas de interés son los métodos tradicionales; un enfoque más innovador para el apoyo financiero es intentar atraer la mayor cantidad de inversión privada posible, en vez de obtenerla por medio del sector público).

**Brownfields o sitios industriales contaminados:** Este es un término general utilizado para sitios que han sido desarrollados en el pasado que pueden o no estar contaminados. Las estrategias de desarrollo sostenible promueven la reutilización productiva de estos sitios, aún si esto puede resultar más costoso que construir o desarrollar nuevos sitios con potencial que se encuentren subdesarrollados.

**Cadenas de la oferta:** Los productos y procesos que son esenciales para la producción de un bien o un servicio. Por ejemplo, para producir un pescado congelado, los insumos de la cadena de la oferta se extienden desde su pesca, su repartimiento, procesamiento y congelamiento, empaquetamiento, almacenamiento y distribución. Todos estos son elementos de una cadena de oferta. Las estrategias integrales de DEL tratan de capturar el valor más alto posible de la cadena de oferta en su área. En este caso, el procesamiento, el empaquetamiento, el almacenamiento y la distribución añaden valor al producto y pasan a adquirir una posición más alta en la cadena de la oferta.

**Capacitación empresarial:** programas que ofrecen una guía e instrucción para los elementos básicos de negocios (como la contabilidad y el mercadeo) para que los negocios mejoren sus probabilidades de éxito.

**Centros de Servicio Empresarial de Punto Único:** Establecimientos donde los empresarios pueden obtener apoyo y asesoramiento para establecer y expandir sus empresas. En algunos casos, estos centros también otorgan licencias y permisos necesarios para comenzar, operar o expandir empresas. Estos centros mejoran el clima local empresarial al reducir el número de agencias y oficinas separadas que un empresario pueda necesitar visitar para asesorarse o aplicar para varios permisos o licencias. Los centros ahorran tiempo público y privado, y como resultado, mejoran la eficiencia.

**Clústeres:** Un clúster industrial es un grupo de industrias e instituciones en una zona o región. Las industrias están ligadas y conectadas entre sí en diferentes maneras. Algunas industrias que conforman el clúster serán proveedoras de otras; algunas serán compradoras de otras; algunas compartirán mano de obra o recursos. Lo más importante sobre un clúster es que las industrias que se encuentran dentro del mismo están ligadas económicamente. Ellas colaboran y compiten, y son, hasta cierto grado, dependientes entre sí. Idealmente, se producen sinergias por medio de estos clústeres.

**Empresas indígenas:** Empresas locales, generalmente que se han desarrollado en la comunidad. El término se refiere de manera creciente a todos los negocios dentro de un área, sin importar si se desarrollaron dentro de la misma o no.

**Estrategias de retención de empresas:** Esfuerzos sistemáticos diseñados para mantener satisfechas a las compañías locales y mantenerlas situadas en su ubicación actual dentro del área. Las estrategias incluyen asistir a las compañías a enfrentarse a las condiciones económicas cambiantes, dirigirse hacia nuevos mercados y hasta ofrecer asistencia con los problemas internos de las compañías.

**Estrategia de salida:** Trámites y arreglos necesarios para continuar la vida de los proyectos una vez que el financiamiento inicial del proyecto termine. En ocasiones se describe como una estrategia de **continuación** o **sucesión**. Debe ser establecida al comienzo de todos los proyectos que con probabilidad necesitarán capital adicional u fuentes de recursos después del período inicial del establecimiento del proyecto.

**Foro económico local:** Un mecanismo de coordinación establecido para lograr una racionalización y el mejoramiento del el suministro de servicios de la economía local.

**Greenfields o sitios sin desarrollo previo:** Se refiere a terrenos que tienen potencial no desarrollado. Las inversiones ‘de cero’ implican que los establecimientos son diseñados y construidos por inversionistas, en vez de ser comprados por los inversionistas una vez construidos

**Incubadoras empresariales:** Un instrumento de desarrollo económico diseñado principalmente para ayudar a crear y crecer nuevos negocios en una comunidad dentro de una localidad o inmueble específico. Las incubadoras empresariales ayudan a los negocios emergentes ofreciendo varios servicios de apoyo, como la asistencia en la elaboración de planes de negocio o mercadeo, el fortalecimiento de aptitudes de gestión, y la adquisición de capital y acceso a servicios más especializados. También ofrecen locales flexibles para arrendamiento, equipo compartido y servicios administrativos en un espacio laboral administrado.

**Indicadores:** Medidas Proxy para proporcionar definiciones operativas para los componentes multidimensionales de DEL. Se espera que los indicadores adquieran el rol de definir problemas relacionados con las políticas e informar acerca de la formulación de las mismas. Los indicadores deben proveer una base para la discusión y la planificación de las políticas.

**Información del Mercado Laboral:** La totalidad de datos disponibles sobre un mercado laboral particular, incluyendo estadísticas de empleo y desempleo, estadísticas de ocupaciones y datos sobre los horarios y salarios promedios del mercado laboral.

**Infraestructura Blanda:** Se refiere a los aspectos más tangibles del DEL, como la educación, el suministro de la capacitación, la calidad de la infraestructura de vida, como los parques, los servicios de recreación, las bibliotecas, la vivienda, el apoyo industrial, el trabajo en red empresarial, servicios financieros y otros.

**Infraestructura Dura:** Incluye todos los bienes tangibles que contribuyen a la economía de una ciudad. Por ejemplo, la infraestructura de transporte (carreteras, líneas ferroviarias, puertos, aeropuertos), edificios industriales y comerciales, agua, alcantarillado, energía, telecomunicaciones. Ver también infraestructura suave.

**Inversión Extranjera Directa (IED):** Una inversión que se atrae desde el extranjero. Puede ser una inversión *greenfield* (por ejemplo la construcción de nuevos establecimientos en sitios sin desarrollar o inversión de portafolio (por ejemplo la compra de una empresa establecida). La inversión entrante puede tomar muchas formas (puede ser *greenfield* o portafolio). Sin embargo, puede incluir inversión proveniente del país así como del extranjero.

**Inversión de Manufactura Móvil (o del sector de servicios) :** Término utilizado en casos donde las compañías de manufactura o de servicios tienen múltiples opciones para su ubicación. En consecuencia, cuentan con un fuerte poder de negociación para la ubicación de sus instalaciones.

**Nódulo de Crecimiento:** Una ubicación física hacia donde se dirige directamente el desarrollo industrial y/o comercial; se lleva a cabo para reducir las presiones de crecimiento en otras zonas de la ciudad o redistribuir el crecimiento dentro de la ciudad.

**PyMEs:** Esta es la sigla para la pequeña y mediana empresa. No existe una delineación definitiva entre una empresa pequeña y una mediana. Como referencia general, una empresa pequeña tiene entre 5 y 20 empleados y una mediana entre 20 y 200 empleados. Las empresas que cuentan con menos de 5 empleados se consideran microempresas. Esta es únicamente una guía.

**Sector Informal:** Sector que no se encuentra dentro del sector legal o formal y por ende no está registrado.

**Servicios de Desarrollo de la Exportación:** Los programas de apoyo a la exportación pueden ayudar a las empresas a diversificar su base de clientela, expandir sus operaciones y volverse más rentables. Los servicios de exportación incluyen: evaluación de la capacidad de la compañía para exportación, investigación del mercado, servicios de información (relacionados con la exportación, regulaciones comerciales, transporte, etc.; ferias industriales/exhibiciones, viajes promocionales de mercadeo dirigidos a nivel internacional.

**Técnicas *High Road*:** Técnicas que reasaltan la necesidad de hacer más eficiente el uso de recursos e invertir en procesos, innovación tecnológica y aptitudes para la fuerza laboral. La mano de obra es vista como una comodidad importante y el mejoramiento de destrezas como una inversión focalizada y crucial. Comprende la movilización y la actualización de recursos locales y la maximización de las fortalezas y ventajas locales para balancear las tasas relativamente más altas de salario.

**Técnicas *Low Road*:** Técnicas que promueven la posición económica de un área a través de la reducción de los costos de producción, especialmente los salarios laborales; este enfoque no es sostenible.

## **Lecturas Principales**

### **Marco conceptual de DEL**

Bingham, Richard D. y Robert Mier, Eds. (1993). *Theories of Local Economic Development: Perspectives From Across the Disciplines*. Publicaciones Sage, CA.

Blair, John P. (1996). *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Publicaciones Sage, Inc.

Canzanelli, Giancarlo. (2001). *Overview and Lessons Learnt on Local Economic Development, Human Development, and Decent Work*. ILO Universitas Working Paper. <http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm>.

Clarke, S.E. y Gaile, G.L. (1992). *The Next Wave; Postfederal Local Economic Development Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 6 No. 2. pp. 87-198, Publicaciones Sage, CA.

Council for Urban Economic Development. Febrero (2000). *Local Economic Development in the CEE/NIS Region*. Documento de trabajo, preparado para USAID.

Council for Urban Economic Development. January (1996). *What Is Economic Development: A Primer*.

European Commission. (1997). *Towards an Urban Agenda in the European Union*. 'Directions for the Future'. pp. 13-17. Communication from the European Commission COM (97)197, Junio, Bruselas [http://europa.eu.int/comm/urban/documents/d004\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/urban/documents/d004_en.pdf).

Harris, N. con L. Bulbul, K. Mainuddin, X. Meng, S. Haguib, S. Srinivas. Marzo (2000). *Garment-Making and Urbanisation: An Introductory Study of Four Cases*. Urban and Local Government Working Paper Series No. 6. Urban Development Unit. World Bank. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/uwp6.pdf>.

Iannone, D. (1997). *Introduction to Economic Development: A Training Course for Economic Development Professionals*, Washington, D.C.: National Council for Urban Economic Development.

Kane, J. y Shinka M. (1994). *Rethinking State Development Policies and Programas*. Washington DC. National Governors Association. Este artículo describe la evolución del DEL

Lyons, T. y Hamlin, R. (1990) *Creating an Economic Development Action Plan: A Guide for Development Professionals*. Praeger Publishing.

Mier R y Bingham R. (1993). *Metaphors of Local Economic Development in Theories of Local Economic Development: Perspectives from Across the Disciplines*. pp. 284-304. Publicaciones Sage, CA.

OECD. (1998). *Arresting Decline in Urban Areas* The OECD Observer No. 210 Febrero/Marzo. La OCDE ha publicado un documento corto e informativo sobre las políticas urbanas inadecuadas en países de la OCDE y cómo en las dos últimas décadas se están integrando en un enfoque más integrado, y multisectorial que tiene dos características principales. Primero, reconocen explícitamente las interrelaciones entre los factores socioeconómicos que afectan las áreas urbanas, y segundo, enfatizan el desarrollo endógeno y la creación de oportunidades dentro de los barrios más pobres. <http://www.oecd.org/publications/observer/210/005-016a.pdf>.

OECD. *Local Economies and Globalisation*. LEED Notebook, No. 20. Bueno para estudios de caso, este documento contiene información valiosa sobre el fortalecimiento de la capacidad local. <http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>.

World Bank (2000). *Cities in Transition: World Bank Urban and Local Government Strategy*.

El Banco Mundial ha publicado una estrategia detallada para dirigir su asistencia hacia el logro de los objetivos de reducción de la pobreza, la promoción del crecimiento internacional, la protección del medio ambiente, y el apoyo a instituciones efectivas. Para lograr estos objetivos, se requiere trabajar más cercanamente con los gobiernos locales que están asumiendo mayores responsabilidades para suministrar servicios que tienen impactos directos en la vida cotidiana de las personas, en alianzas con gobiernos nacionales y en las mismas comunidades. Además de incluir los sectores principales del desarrollo urbano, la agenda global urbana se está expandiendo para incluir diversos temas, como el desarrollo económico local, el acceso al mercado de capitales, la reforma del mercado de bienes raíces, el patrimonio cultural urbano, la mitigación de los efectos que causan los desastres naturales y la seguridad pública. [http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/publicat/cities\\_in\\_transition\\_full.pdf](http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/publicat/cities_in_transition_full.pdf).

### **El rol de las agencias de desarrollo económico local**

Humphreys, Eileen. (1996). *LEDA Pilot Actions: Synthesis Report*. Local and Regional Development Planning. Londres.

ILO. (1995). *Lessons from the LEDA Programame*. Local and Regional Development Planning. London.

### **El financiamiento de DEL**

Bartik, T. (1995). *Economic Development Incentive Wars*. Employment Research, Primavera 1995. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Este breve documento, así como sus referencias respectivas, proporcionan una base sólida de la cual se puede considerar el monitoreo y la evaluación de incentivos financieros. [http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/tjb\\_595.pdf](http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/tjb_595.pdf)

Darche, Benjamin. (1997). *Financing Mechanisms at the Subnational Level in Emerging Markets: Borrowings and Privatisations/Concessions*. Infrastructure Note FM9. Urban Development Unit, World Bank. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/rd-fm9.htm>

Dillinger, William. (1995). *Urban Property Tax Reform: Guidelines and Recommendations*. Urban Management Programa Discussion Paper No. 1. World Bank.

El Daher, Samir. (2001). *The Building Blocks of a Sound Local Government Finance System*. Infrastructure Note FM8-e. Urban Development Unit. World Bank.  
<http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8e.pdf>

El Daher, Samir. (2000). *Specialized Financial Intermediaries for Local Governments: A Market-based Tool for Local Infrastructure Finance*. Infrastructure Note FM8-d. Urban Development Unit. World Bank. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8d.pdf>

Worley International Ltd. (2000). *Strategic Municipal Asset Management*. Urban and Local Government Background Series No. 5. Urban Development Unit. World Bank.  
<http://www.worldbank.org/urban/publicat/001-1069.pdf>

### **Revisión de la Estrategia (monitoreo y evaluación)**

Bartik, T. (2002). Evaluating the Impact of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes: What has been done and what is doable? Upjohn Institute Staff Working Paper No.03-89. <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf>

Beauregard, Robert A. (1999). *The Local Employment Fulcrum: Evaluating Local Economic Performance*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, No. 1. Febrero 1999. pp. 23-28. Publicaciones Sage, CA.

Economic Development Quarterly. February (1999). Para aquellos interesados en un entendimiento más detallado de los temas contemporáneos del monitoreo y evaluación en el desarrollo económico local urbano, favor notar que existe una serie de artículos informativos en esta publicación.

Erickcek, G. (1996). *Developing Community Economic Outcomes Measures*. Employment Research, March 1996. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.  
El Instituto Upjohn se interesa por el monitoreo y la evaluación de DEL. Este documento aborda el tema las medidas de resultados y detalla formas en las que estas medidas se pueden utilizar...  
[http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/gae\\_f96.pdf](http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/gae_f96.pdf)

Iannone, D. (1999). 'An Assessment of the Costs, Benefits, and Overall Impacts of the State of Ohio's Local Economic Development Programmes'. Preparado por The Urban Centre, Maxine Goodman Levine College of Urban Affairs, Cleveland State University, para el State of Ohio Economic Advisory Committee. El estudio proporciona una de las evaluaciones más completas de programas de desarrollo económico local publicados hasta la fecha. Como tal, será de mucha utilidad para todos aquellos que buscan desarrollar programas y políticas nacionales y locales de desarrollo económico. Como un descargo de responsabilidad universal, el contenido de este reporte no refleja necesariamente la posición del Estado de Ohio ni el consenso del Comité Asesor del desarrollo económico local.  
<http://www.state.oh.us/obm/media/articles/economicstudy.asp>

Jenkins, N. and M. Bennett. (1999). 'Toward an Empowerment Zone Evaluation'. Economic Development Quarterly. Vol. 13 No. 1. Publicaciones Sage, CA. Un artículo informativo sobre el desarrollo de métodos de evaluación para las "Empowerment Zones" o Zonas de Empoderamiento en los Estados Unidos, un tipo de estrategia de 'tercera onda'.

Reese, Laura A and David Fassenfest. (1999). Key Perspectives on Local Development Policy Evaluation. *Economic Development Quarterly*, Vol. 13 No. 1 Febrero. 3-7. Publicaciones Sage. [www.oecd.org/tds/bis/brownfields.htm](http://www.oecd.org/tds/bis/brownfields.htm)

### **Mejoramiento del clima local de inversión empresarial**

Stenches, K., y Yonkova, A., Eds. *Legal and Regulatory Reform: Impacts on Private Sector Growth*. Institute for Market Economics, Sofia. [http://www.ime-bg.org/pdf\\_docs/papers/lrr.pdf](http://www.ime-bg.org/pdf_docs/papers/lrr.pdf)

### **Promoción del crecimiento empresarial local**

Arzeni, Sergio y Jean-Pierre Pelligrin. (1997). *Entrepreneurship and Local Development*. The OECD Observer, No 204 Feb./Mar 1997. Este artículo también ofrece una excelente descripción de la promoción de relaciones de clústeres para PyMEs.

Bradshaw, Ted and Edward Blakely. (1999). *What are 'Third Wave' State Local Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy*. *Economic Development Quarterly*, Vol. 13, No. 3. August 1999. pp. 229-244. Publicaciones Sage, CA. Este artículo presenta un análisis del cambio de énfasis de las prácticas y políticas del desarrollo económico local.

Ernst & Young. (1999). *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs*. European Commission (DGXVI). Este reporte describe la evaluación de medidas de apoyo de las PyMEs. Incluye detallada metodología de investigación y casos de estudio; una lectura larga, completa y útil. El reporte también resalta buenas prácticas. [http://www.inforegio.org/wbdoc/docgener/evaluation/pdf/eval\\_sme.pdf](http://www.inforegio.org/wbdoc/docgener/evaluation/pdf/eval_sme.pdf)

### **Promoción de nuevas empresas**

Chappell, David S. and Hugh Sherman. (1998). *Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes*. *Economic Development Quarterly*. Vol. 12, No 4. Noviembre 1998. pp. 313-321. Publicaciones Sage , CA.

### **Desarrollo sectorial (y clústeres empresariales)**

Buss, Terry F. (1999). *The Case Against Targeted Industry Strategies*. *Economic Development Quarterly*. Vol. 13, No 4. Noviembre 1999. pp. 339-356. Publicaciones Sage, CA. Resalta puntos interesantes, incluyendo el siguiente: 'Targeting es la planificación central y la política local industrial escondidas bajo diferentes nombres: planificación estratégica, política de competición, retención/atracción y demás.' Vale la pena leer este documento y mejorar las técnicas de DEL. [www.weda.org/notes](http://www.weda.org/notes)

Economic Development Administration. (1997). *Cluster Based Economic Development: A key to Regional Competitiveness*. Prepared by Information Design Associates with ICF Kaiser International. Un excelente resumen de 4 páginas. [http://www.doc.gov/eda/pdf/IG3\\_5\\_cluster.pdf](http://www.doc.gov/eda/pdf/IG3_5_cluster.pdf)

OECD. (1997). *New Directions for Industrial Policy*. Policy Brief No-3. Este documento ofrece una perspectiva general de las respuestas de la política industrial al clima económico cambiante. Cuenta además con excelentes recomendaciones para lecturas adicionales y brinda detalles de investigación relevante de la OCDE.

Roelandt, T. and den Hertog, P., Ed. (1998). *Cluster Analysis and Cluster Based Policy in OECD Countries: Various Approaches, Early Results and Policy Implications*. Un reporte resumido sin de la Fase I del Grupo de Enfoque sobre clústeres de la OCDE.

### **Focalización de área/Estrategias de regeneración**

Department of the Environment, Transport and the Regions. (1998). *Urban Development Corporations: Performance and Good Practice*. Regeneration Research Summary 17.  
[http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm\\_urbanpolicy/documents/pdf/odpm\\_urbpol\\_pdf\\_608119.pdf](http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_urbanpolicy/documents/pdf/odpm_urbpol_pdf_608119.pdf)

OECD. (1999). *Urban Brownfields*, OECD Territorial Development Service.

European Commission. (1999). *Sustainable Urban Development in the European Union: A Framework for Action*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (98)605. La Comisión promueve una propuesta basada en áreas para la regeneración de áreas urbanas en abandono bajo los Fondos Estructurales, integrando los aspectos económicos, sociales, culturales, ambientales, de transporte y de seguridad.

### **Integrar personas de bajos ingresos y difíciles de empelar**

Alcock, P, G Craig, P Lawless, S Pearson y D Robinson. (1998) *Inclusive Regeneration: Local Authorities' Corporate Strategies for Tackling Disadvantage*. The Center for Regional Economic and Social Research, Sheffield Hallam University y The Policy Studies Research Center, University of Lincolnshire and Humberside. <http://www.shu.ac.uk/cresr/index.html>

Campbell, Mike con Ian Sanderson y Fiona Walton. Noviembre (1998). *Local Responses to Long Term Unemployment*. Joseph Rowntree Foundation. YPS York.  
<http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/sprn28.asp>

Campbell, Mike. (1997). *The Third System, Employment and Local Development: Volume 1, Synthesis Report*, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University for the EU [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl/esf/3syst/vol1\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl/esf/3syst/vol1_en.pdf). El Tercer Sistema se refiere a la diversa gama de organizaciones fuera de los sectores público y privado tradicionales, que incluye cooperativas, asociaciones, fundaciones, organizaciones caritativas, organizaciones de voluntariado y sin fines de lucro.

Campbell, M. y Hutchinson, J. (1998), *Working in Partnership: Lessons from the Literature*, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University, Research Report 63, Department for Education and Employment (Junio), Sheffield, England.

Lorthiois, J. (1996), *Le Diagnostic Local de Ressources: Aide à la Décision*, ASDIC, Lusigny sur Ouche et Editions W, Macon.

LEDA (1991), *Orientations for Local Employment Development Strategies: Rural Areas*, Local and Regional Development Planning, London, U.K.

OECD. (1998). *Local Management for More Effective Employment Policy*. OECD Paris.



Siegel, B. y P. Kwass. Noviembre (1995). *Jobs and the Urban Poor. Publicly Initiated Sectoral Strategies*. Mt. Auburn Associates Inc., Somerville, MA.

## **Estudios de Caso**

### **Perspectiva General Internacional**

Canzanelli, Giancarlo y Giordano Dichter. (2001). *Local Economic Development, Human Development and Decent Work*. ILO/Universitas. Documento de Trabajo de la OIT que intenta proporcionar una perspectiva general de las buenas prácticas de DEL de algunos países y organizaciones internacionales.

<http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm>

### **África**

DPLG. *Local Government and Economic Development: A Guide for Municipalities in South Africa*. Este documento fue preparado por el Departamento de Gobierno Provincial y Local de Sudáfrica y detalla el contexto y los enfoques disponibles para el desarrollo económico local en Sudáfrica. <http://www.dplg.gov.za/Documents/AnnualReport/led/ledindex.htm>

### **Europa**

Bennett, R.J. y G. Krebs. (1991). *Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiative in Britain and Germany*. Belhaven London.

OECD. (1999). *Best Practices in Local Economic Development LEED*, OECD.

<http://www.oecd.org/tds/docsword/bestpracticesLEED.doc>

Pizzinato, Antonio. (1997). *Industrial Restructuring and Local Development - The Case of Sesto San Giovanni*. OECD. LEED Notebook, No. 24. Este documento tiene una perspectiva útil sobre las tendencias en el suministro de desarrollo económico local en las áreas de declive industrial.

<http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>

Tavistock Institute and ECOTEC Research and Consulting Ltd. Febrero (1999). *The Thematic Evaluation of the Partnership Principle*. Esta evaluación sobre el principio de alianzas es la primera evaluación temática de este principio de Fondos Estructurales de la UE. Este estudio demuestra los impactos de las alianzas en las diferentes etapas del ciclo de políticas y resalta las áreas que pueden ser mejoradas. El estudio se basa en 54 estudios de caso de toda la Unión y fue elaborado por equipos de expertos nacionales de acuerdo a una metodología común.

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/rathe\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rathe_en.htm)

Wong, Celia. (1998). *Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK*. *Regional Studies*. Vol.32.8. pp 707-720. Este documento contiene referencias sobre DEL.

### **Economías en Transición**

OECD. (1996). *Transition at the Local Level: The Czech Republic, Hungary, Poland, and the Slovak Republic*, Paris.

International City/Council Management Association (2002). *Community Based Economic Development Guidebook*. Proyecto para Kazajstán apoyado por el USAID. El documento tiene como propósito apoyar las comunidades individuales a formular planes estratégicos y a establecer las bases para un programa de desarrollo económico.

### **América Latina**

CEPAL. (2002). *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: análisis comparativo*. Con la colaboración de GTZ, este reporte analiza los potenciales ofrecidos por el creciente número de instituciones descentralizadas en América Latina en su apoyo a los gobiernos locales en la promoción del desarrollo económico local. [www.cepal.org](http://www.cepal.org)

### **América del Norte**

Bartik, T. January (2002). *Local Economic Development Policies*. Upjohn Institute Staff Working Paper No.3-91. <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-91.pdf>

### **Enlaces de Organizaciones Externas**

Esta sección contiene enlaces de organizaciones asociativas, gubernamentales y no-gubernamentales involucradas en iniciativas e investigación de DEL. Esta no es, y no pretende ser, una lista exhaustiva de instituciones que trabajan en el ámbito del desarrollo económico local. Enlaces activos y adicionales de las organizaciones que siguen a continuación están disponibles en la siguiente dirección: [http://www.worldbank.org/urban/led/8\\_links.html](http://www.worldbank.org/urban/led/8_links.html). Favor notar que los siguientes enlaces se encuentran en su idioma original.

### **Administración para el Desarrollo Económico**

<http://www.doc.gov/eda>

Como un departamento federal del Gobierno de Estados Unidos, la Administración de Desarrollo Económico (EDA) otorga subvenciones para el desarrollo de la infraestructura, el fortalecimiento de la capacidad local y el desarrollo empresarial para asistir a comunidades en peligro a mejorar las condiciones del desempleo y de bajo nivel de empleo sustancial y persistente. La página de Internet de la EDA contiene una gama de recursos de DEL, incluyendo reportes de investigación ([Research Reports](#)) sobre investigación de desarrollo económico financiado por la EDA, información ([Information](#)) sobre la práctica del desarrollo económico, una sección de instrumentos de comercio ([Tools of the Trade](#)) y ejemplos e información sobre la planificación del desarrollo económico [Planning Examples](#).

### **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)**

<http://www.usaid.gov/espanol/>

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) es una agencia del gobierno federal con una amplia responsabilidad ([broad remit](#)) de apoyar el desarrollo equitativo de largo plazo en países en desarrollo. La Oficina de Programas Urbanos del USAID trabaja para reducir la pobreza, promover el desarrollo económico local y la prosperidad urbana en países pobres a través de la ayuda a pueblos y ciudades. El Programa Hacer Trabajar las Ciudades ([Making Cities Work](#)) patrocina actividades piloto para iniciar un trabajo urbano sostenible, innovador y multisectorial en el mundo en desarrollo. El sitio de Internet contiene extensivas páginas con recursos sobre el DEL ([Local Economic Development](#)), el Desarrollo Económico Regional ([Regional Economic Development](#)) y la Pobreza Urbana ([Urban Poverty](#)).

### **Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos**

<http://www.epa.gov/espanol/>

La Agencia de Protección Ambiental (EPA) lidera iniciativas de la ciencia ambiental, investigación, educación y evaluación en Estados Unidos, y hace cumplir regulaciones que sirven para implementar las leyes ambientales promulgadas en el Congreso. La EPA es responsable por investigar y fijar los estándares nacionales para una variedad de programas ambientales, delega a los estados y tribus la responsabilidad de emitir permisos y monitorear el cumplimiento de los mismos. El sitio de Internet de la EPA contiene una página de temas económicos ([Economics Topic Page](#)) con enlaces a la información sobre la revitalización económica ([Economic Revitalization](#)) y regeneración de sitios contaminados ([Brownfield Redevelopment](#)).

### **Alianza de las Ciudades**

<http://www.citiesalliance.org/>

La Alianza de las Ciudades fue creada para promover nuevos instrumentos, enfoques prácticos y un intercambio de conocimientos para promover el desarrollo económico local así como un ataque directo a la pobreza urbana. Sus actividades promueven la implementación de la Agenda de Hábitat. La Alianza de las Ciudades es una coalición mundial de ciudades y asociados dedicados al desarrollo con el compromiso de ampliar los planes que han dado buenos resultados en materia de reducción de la pobreza.

### **Alianza para el Desarrollo Económico Local**

<http://www.parul-led.or.id>

La Alianza para el Desarrollo Económico Local (PARUL) es un proyecto en conjunto del gobierno de Indonesia, el PNUD y el UNCHS. Los objetivos de PARUL son promover un modelo más balanceado de desarrollo urbano y rural, promover el DEL de regiones seleccionadas, e incrementar ingresos y crear oportunidades de empleos productivos para hogares de bajos ingresos en las regiones menos desarrolladas.

### **Asociación de Agencias Locales de Desarrollo Económico en Camboya**

<http://gdrc.org/icm/country/acleda.html>

La Asociación de Agencias Locales de Desarrollo Económico en Camboya (ACLEDA) es una organización no-gubernamental independiente que promueve una gama de iniciativas y programas de DEL a través de sucursales provinciales y oficinas distritales. ACLEDA promueve la capacitación en destrezas empresariales y administración de pequeñas empresas, el establecimiento de bancos en los barrios y pueblos, consultoría técnica y crédito para medianas empresas.

### **Asociación de Gobiernos Locales y Capacitación de Asociaciones**

<http://www.iula-acb.org/iula-acb/espanol.htm>

The International Union of Local Authorities and Association Capacity Building Programa (IULA-ACB) has existed at national and international levels since the early years of the 20th Century, making important contributions to development, decentralization and democratization. Their prime objective is to support and strengthen the capacity of their member local governments to meet the needs and expectations of their local communities.

### **Asociación de Impulsores de Desarrollo Económico de Canadá**

<http://www.edac.ca/>

La Asociación de Impulsores de Desarrollo Económico de Canadá (EDAC) es una organización profesional de membresía para profesionales de desarrollo local y estatal. EDAC ofrece seminarios educativos, una red nacional de técnicas, estrategias, estudios de caso y oportunidades para trabajo en red federal, provincial e internacional. El sitio de Internet ofrece una variedad de recursos, incluyendo información sobre mejores prácticas de DEL ([LED Best Practices](#)), desarrollo profesional y ([Professional Development](#)) y boletines ([Newsletters](#)).

### **Asociación Europea de Agencias de Desarrollo**

<http://www.eurada.org/>

La Asociación Europea de Agencias para el Desarrollo (EURADA) es una organización sin fines de lucro que busca promover el desarrollo económico regional a través del Dialogo con la Comisión Europea. Apoya el intercambio de buenas prácticas entre sus miembros ([Members](#)) y la cooperación transnacional entre las agencias de desarrollo regional. EURADA tiene una membresía de alrededor de 150 agencias de desarrollo en 25 países de la Unión Europea y de Europa Central y del Este. El sitio de Internet contiene información sobre [Benchmarking](#) y proyectos ([Proyectos](#)), así como acceso a un número de estudios ([Position Papers](#)).

### **Asociación Internacional de Gestión Urbana/Municipal**

<http://www.icma.org/>

La Asociación Internacional de Gestión Urbana/Municipal ICMA es la organización profesional y educativa que representa gerentes y administradores de gobiernos locales en todo el mundo. El Centro para la Medición del Desempeño ([Centre for Performance Measurement](#)) se dedica a asistir a los gobiernos locales a medir, comparar, y mejorar la oferta de servicios municipales. ICMA también ofrece información detallada sobre selectos asuntos relacionados con la gestión de gobiernos locales y el desarrollo comunitario y económico ([Community and Economic Development](#)).

### **Banco Interamericano de Desarrollo**

<http://www.iadb.org/index.cfm?language=spanish>

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue establecido en 1959 para ayudar a acelerar el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. El Banco fue creado en respuesta a un deseo esperado por parte de las naciones latinoamericanas de una institución de desarrollo que se enfocara en los problemas apremiantes de la región. El BID tiene un Departamento de Desarrollo Sostenible ([Sustainable Development Department](#)) que tiene información sobre temas como la sociedad estatal y civil, la infraestructura, mercados financieros y la empresa privada. El sitio de Internet también contiene una variedad de información sobre presentaciones de DEL abstraídas de un seminario sobre Desarrollo Económico Local que tuvo lugar en el 2001 ([Seminar on Local Economic Development](#)) y un estudio de caso sobre el Desarrollo Económico Local en América Latina ( [Case Study on Local Economic Development in Latin America](#)), de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

### **Base de Datos de Mejores Prácticas de Desarrollo Económico Local de África del Sur**

<http://www.iula-acb.org/>

Creado por el Proyecto de Desarrollo Cato Manor ([Cato Manor Development Proyecto](#)), Durban, y la Universidad de Rodas, Grahamstown, este sitio de Internet fue desarrollado en respuesta a la creciente importancia de iniciativas locales de DEL en las ciudades, pueblos y aldeas de África del Sur. El sitio provee acceso a documentos de DEL y un boletín para profesionales de desarrollo local y desarrollo económico comunitario ([Newsletter](#)).

### **Centro para las Estrategias Económicas Locales**

<http://www.cles.org.uk/>

El Centro para las Estrategias Económicas Locales (CLES) es un centro de investigación y análisis de política pública independiente así como una red de organizaciones miembros involucradas en el desarrollo económico local, actividades de regeneración y gobierno local. CLES combina el desarrollo de políticas de DEL ([Policy Development](#)) con un servicio de información y reuniones informativas ([Information and Briefing Service](#)).

### **Conferencia Estadounidense de Alcaldes**

<http://www.usmayors.org/>

La Conferencia Estadounidense de Alcaldes (USCM) es una organización oficial apolítica que representa 1,183 ciudades con poblaciones 30,000 o más. Cada ciudad es representada en la Conferencia por su alcalde oficialmente elegido. El USCM busca promover el desarrollo de políticas nacionales, urbanas y suburbanas efectivas, fortalecer las relaciones federales-urbanas, ofrecer a los alcaldes instrumentos de liderazgo y gestión, así como crear un foro en el cual los alcaldes pueden compartir ideas e información. El sitio de Internet contiene una base de datos de mejores prácticas ([USCM Best Practice Database](#)) que contiene herramientas para el desarrollo económico local. También contiene información sobre la iniciativa [CitiesFirst®](#), una alianza nacional para la revitalización comunitaria

### **Congreso Nacional para el Desarrollo Económico Comunitario**

<http://www.ncced.org/>

El Congreso Nacional para el Desarrollo Económico Comunitario (NCCED) es una asociación de comercio y el promotor de la industria del desarrollo comunitario. NCCED representa a más de 3,600 corporaciones de desarrollo comunitario (CDC) en todos los Estados Unidos. Las CDCs buscan ofrecer viviendas a precio asequible y crear empleos a través de actividades de negocios y de desarrollo comercial. El NCCED sirve a la industria de desarrollo comunitario por medio de la investigación pública, la educación, proyectos especiales, boletines, publicaciones, eventos de capacitación, conferencias y asistencia técnica especializada.

### **Consejo Internacional para el Desarrollo Económico**

<http://www.iedconline.org/>

El Consejo Internacional de Desarrollo Económico (IEDC) fue creado en el 2001 luego de la fusión del Consejo para el Desarrollo Económico Urbano y el Consejo de Desarrollo Económico Americano. Como una asociación formada por miembros profesionales del campo de desarrollo económico, el IEDC provee información a sus miembros para construir economías locales por medio de herramientas que crean, atraen y retienen empleos.

### **Cooperación Técnica Alemana GTZ**

<http://www.gtz.de/>

Como la agencia de desarrollo internacional del Gobierno Federal de Alemania, ([German Federal Government](#)), Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) es una de las empresas más grandes del mundo en el campo de la cooperación para el desarrollo. Los proyectos apoyados por GTZ cubren un amplio espectro de áreas temáticas y tareas ([Thematic Areas and Tasks](#)). Esta página contiene acceso gratuito a una guía instrumental sobre DEL ([Local Economic Development Toolkit](#)) que ofrece una visión general de estudios de caso y perspectivas teóricas de DEL.

### **Corporación para el Desarrollo Empresarial**

<http://www.cfed.org/>

La Corporación para el Desarrollo Empresarial (CFED) promueve la construcción de bienes ([Asset-Building](#)) y estrategias para oportunidades económicas principalmente en comunidades de bajos ingresos y en peligro. Busca unir la práctica comunitaria, la política pública y los mercados privados en nuevas e innovadoras formas. La página de Internet de CFED contiene una riqueza de información sobre desarrollo económico y comunitario, incluyendo recursos relacionados con el Desarrollo Empresarial ([Enterprise Development](#)), Bienes Individuales ([Individual Assets](#)) y Economías Sostenibles ([Sustainable Economies](#)).

### **Departamento de Gobierno Local de África del Sur**

<http://www.dplg.gov.za/>

El Departamento de Gobierno Local de África del Sur (DLG) es un departamento del gobierno nacional que promueve el desarrollo sostenible y apoya gobiernos locales y provinciales. La página de Internet del DLG contiene una variedad de recursos, incluyendo una página de DEL ([LED Website](#)), un manual del Departamento de Gobierno Local y [LED Manual](#) y una evaluación de estrategias de regeneración ([Evaluation of Regeneration Strategies](#)).

### **Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE. UU.**

<http://espanol.hud.gov/utilities/textonly.cfm?address=http://espanol.hud.gov/>

La misión del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE.UU. (HUD) es asegurar que las comunidades adquieren poder con los recursos para promover iniciativas de desarrollo económico y comunitario. La Oficina de Desarrollo Económico de HUD ([Office of Economic Development](#)) trabaja con gobiernos locales, organizaciones sin lucro y el sector privado para lograr una sinergia. La página de Internet de HUD tiene información sobre una gama de programas ([Programas](#)) incluyendo la Iniciativa de Desarrollo Económico de sitios industriales contaminados [Brownfields Economic Development Initiative](#), y publicaciones de desarrollo económico [Economic Development Publications](#).

### **Departamento para el Desarrollo Internacional**

<http://www.dfid.gov.uk/>

El Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) es un departamento del Reino Unido responsable de la promoción del desarrollo y la reducción de la pobreza. La página de Internet del DFID contiene los Objetivos de Desarrollo Internacional, Asuntos de Comercio Internacional y el segundo documento *White Paper* sobre Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido titulado “La Eliminación de la pobreza global: Hacer que la globalización trabaje para los pobres” ([“Eliminating World Poverty: Making Globalization Work for the Poor”](#)).

### **Fundación Bertelsmann**

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/>

La Fundación Bertelsmann es una fundación políticamente independiente guiada por el principio que la empresa privada puede promover una sociedad más humanitaria y sostenible. Inicia proyectos en varias áreas, como Asuntos Económicos y Sociales ([Economic and Social Affairs](#)), Relaciones Internacionales ([International Relations](#)), Educación, Salud y Cultura. De 1999 al 2004, la Fundación Bertelsmann y el Banco Mundial ([World Bank](#)) apoyaron conjuntamente la iniciativa Ciudades de Cambio ([Cities of Change](#)), una iniciativa que ofrece a las municipalidades locales en Europa del Este una plataforma para desarrollar nuevos conceptos de gestión para la administración local. Las municipalidades participantes elaboraron estrategias en los campos de Desarrollo Económico Local o Política del Medio Ambiente y Manejo de Desechos Sólidos.

### **Fundación Ford**

<http://www.fordfound.org/>

La Fundación Ford es una organización filantrópica independiente que trabaja para fortalecer los valores democráticos, reducir la pobreza y la injusticia, promover la cooperación internacional y avanzar en los logros humanos. Trabaja principalmente a través de subvenciones préstamos reembolsables y no responsables para fortalecer el conocimiento así como fortalecer las redes y las organizaciones. La Unidad de Desarrollo Económico de la Fundación ([Economic Development Unit](#)) busca realizar mejoras económicas durables en la vida de la población en desventaja a través del esfuerzo en Desarrollo Financiero y Seguridad Económica ([Development Finance and Economic Security](#)), y Desarrollo de la Fuerza Laboral ([Work-Force Development](#)).

### **ICLEI Consejo Internacional sobre Iniciativas Locales para el Medio Ambiente**

<http://www.iclei.org/index.php?id=461>

El ICLEI es la agencia internacional ambiental para los gobiernos locales. La misión del ICLEI es construir y servir a un movimiento global de gobiernos locales para lograr mejoras tangibles en las condiciones ambientales y de desarrollo sostenible por medio de acciones locales cumulativas.

### **Institución de Desarrollo Económico**

<http://www.ied.co.uk/>

La Institución de Desarrollo Económico (IDE) es una organización conformada por profesionales con fines orientados hacia el desarrollo económico. Esta organización investiga diversas áreas del desarrollo económico local y regional, resalta las mejores prácticas, y organiza eventos de capacitación profesional de desarrollo económico.

### **Instituto de Competitividad**

<http://www.competitiveness.org/>

El Instituto de Competitividad (TCI) es una alianza internacional sin fines de lucro de promotores de clústeres. El TCI busca mejorar los estándares de vida y la competitividad local de las regiones alrededor del mundo a través de la promoción de iniciativas de desarrollo basadas en clústeres. El sitio tiene una gran información sobre iniciativas sectoriales de clúster.

### **Instituto de las Sociedades Abiertas-- por la Red de la Fundación Soros**

<http://www.soros.org/>

El Instituto de las Sociedades Abiertas (OSI) promueve el desarrollo de sociedades abiertas alrededor del mundo a través del apoyo a una variedad de actividades de carácter económico, educativo, social, legal y de reformas a los sistemas de salud. El OSI es una fundación privada, que trabaja con fondos no-reembolsables y ofrece apoyo administrativo, financiero y técnico. El Programa [DELTA](#) es un programa en conjunto con el Banco Mundial ([World Bank](#)) y el Instituto [OPEC Society Institute](#), que apoya municipalidades en Kosovo para diseñar e implementar estrategias de desarrollo económico local para crear un clima favorable para la pequeña y mediana empresa. El sitio de OSI detalla varias iniciativas de desarrollo económico ([OSI initiatives](#)).

### **Liga Nacional de Ciudades**

<http://www.nlc.org/>

La Liga Nacional de Ciudades (NLC) contiene una amplia variedad de programas y servicios para fortalecer la capacidad de los funcionarios municipales para servir a sus comunidades. Muchos de sus programas son financiados por recursos aportados por sus miembros y están disponibles para los funcionarios municipales sin costo alguno. Este sitio de Internet contiene información

sobre el proyecto de Desarrollo de la Fuerza Laboral para la Reducción de la Pobreza ([Workforce Development for Poverty Reduction Proyecto](#)) y resalta las principales conclusiones del proyecto de Pobreza Urbana, Desarrollo Económico y Ciudades ([Urban Poverty, Economic Development and Cities Proyecto](#)).

### **OCDE, Programa de Desarrollo Económico y de Empleo Local**

<http://www.oecd.org/department/>

El Programa de Desarrollo Económico y de Empleo Local (LEED) de la OCDE ([OECD](#)) analiza la dinámica de la creación de empleo y el desarrollo económico a través de iniciativas locales. [LEED](#) promueve la investigación y el análisis sobre temas como la Economía Territorial ([Territorial Economy](#)), Mercados Laborales ([Labor Markets](#)), el Empresariado ([Entrepreneurship](#)) and Alianza Local ([Local Partnership](#)). LEED también tiene una variedad de publicaciones de DEL ([LED Publications](#)).

### **OCDE Club Du Sahel**

<http://www.oecd.org/department/>

El Club du Sahel se formó en 1976 como un foro activo de los Estados Sahelianos pertenecientes al Comité Interestatal Permanente para la Prevención de la Sequía en el Sahel. El programa [ECOLOC Programa](#) es una iniciativa en conjunto con el Programa de Desarrollo Municipal ([Municipal Development Programa](#)) y el Club du Sahel, que busca revivir las economías locales en África del Oeste. El Manual ECOLOC ([ECOLOC Handbook](#)) contiene información sobre estudios de caso de DEL en África del Oeste.

### **Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial**

<http://www.unido.org/>

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO) tiene la responsabilidad de promover la industrialización alrededor del mundo. UNIDO genera y disemina conocimiento relacionado con temas industriales y provee una plataforma para los varios actores del sector público, privado y de la sociedad civil para promover la cooperación. UNIDO diseña e implementa programas para apoyar los esfuerzos del desarrollo industrial para sus clientes y ofrece apoyo especializado individual para el desarrollo de programas. El sitio contiene información sobre el Desarrollo de Redes/ clústeres de PyMEs [SME Cluster/Network Development](#), el Programa de Alianzas Empresariales ([Business Partnership](#)) y de Incubadoras Empresariales ([Business Incubators](#)).

### **Organización Internacional del Trabajo**

<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>

El objetivo de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) es “promover y realizar estándares, principios fundamentales y derechos en el trabajo”. Para lograr este objetivo, la OIT asiste a sus países miembros así como a organizaciones de empleadores y empleados a ratificar Convenciones de la OIT y a implementar estándares internacionales de trabajo. La OIT promueve activamente la promoción del DEL ([Local Economic Development](#)) en varias capacidades y el sitio de Internet contiene una variedad de recursos de DEL, incluyendo una Cooperación Técnica de DEL ([LED Technical Cooperation](#)) así como una variedad de publicaciones de DEL ([LED Publications](#)).

### **Programa de CITIES de Competitividad y Cohesión del Consejo de Investigación Económica y Social**

<http://cwis.livjm.ac.uk/cities/>



El Consejo de Investigación Económica y Social del Reino Unido ([United Kingdom Economic and Social Research Council](#)) en conjunto con el Departamento del Medio Ambiente del Reino Unido y otras agencias lanzaron en 1997 un Programa importante de investigación sobre Ciudades. El Programa “CITIES: Competitividad y Cohesión” consistió en cuatro estudios de caso integrados de Londres, Bristol, Liverpool y Manchester, Glasgow, y Edimburgo, además de alrededor de veinte otros proyectos sobre temas claves de investigación urbana. Las principales conclusiones de este Programa están disponibles en el sitio de Internet de CITIES, [CITIES Web site](#).

### **REGEN.NET**

<http://www.regen.net>

Desarrollado para la Oficina del Vice Primer Ministro del Reino Unido ([U.K. Office of the Deputy Prime Minister](#)), el Departamento de Desarrollo Social de Irlanda del Norte ([Department for Social Development in Northern Ireland](#)) y la Oficina del Ejecutivo Escocés ([Scottish Executive](#)), [Regen.net](#) contiene fuentes de información sobre la regeneración y un procedimiento para el intercambio de experiencias y buenas prácticas. El sitio contiene información sobre estrategias de crecimiento urbano, la empresa social, la inclusión y regeneración del área local y el trabajo en alianza.

### **Unión Europea**

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/s24000.htm>

Como el sitio oficial de la Unión Europea, ([European Union](#)) este sitio contiene información extensiva y orientación sobre la política de la UE en relación al desarrollo económico y la regeneración local y regional. Este sitio contiene enlaces a sitios oficiales sobre Política Regional ([Regional Policy](#)) incluyendo [Interreg III](#), Fondos Estructurales ([Structural Funds](#)) y Reforma de Fondos Estructurales ([Structural Funds Reform](#)), Reglamentos Aplicables a la Ayuda Estatal ([Rules Applicable to State Aid](#)), y la Acción en Apoyo al Desarrollo Regional de la UE ([EU Action in Support of Regional Development](#)).

### **Enlaces a Sitios de Internet del Banco Mundial**

El Grupo del Banco Mundial tiene a su cargo una amplia cantidad de trabajo que, aunque es aplicable a nivel nacional, también resulta relevante para las áreas locales. A continuación se incluyen algunos enlaces relevantes, junto con un pequeño resumen de su utilidad. Se puede tener acceso a estos enlaces entrando en la siguiente dirección, [www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led) y luego eligiendo la opción de Enlaces a Sitios del Banco Mundial (Links to World Bank sitios).

### **La Organización de la iniciativa**

El sitio de Internet del Grupo de Participación del Banco Mundial ([Web site](#)) contiene una variedad de información sobre métodos de participación ([participation methods](#)) incluyendo lecturas claves, herramientas y recursos. También contiene información sobre mecanismos para el monitoreo y la evaluación ([monitoring and evaluation](#)) de métodos de participación. La sección sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas es de interés particular ([good practice and lessons](#)). El manual de consulta sobre participación ([The Participation Sourcebook](#)), y el de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza ([Poverty Reduction Strategy Sourcebook](#)), en especial el capítulo sobre participación ([chapter on participation](#)) son igualmente documentos clave del Banco que proveen una guía sobre la participación.

### **El Diagnóstico de la Economía Local**

El Banco ha diseñado un número de herramientas para determinar el potencial económico de un área. Aunque la mayoría de las herramientas son diseñadas para determinar la competitividad a nivel nacional, muchas metodologías pueden ser utilizadas para medir la competitividad local. El Sitio del clima de negocios ([Web site](#)) ofrece herramientas para diagnosticar el clima de negocios del área local. Estas incluyen encuestas ([surveys](#)) incluyendo encuestas a expertos y encuestas elite, encuestas del nivel empresarial basado en el desempeño ([performance based firm level surveys](#)), encuestas de obstáculos ([constraints surveys](#)); indicadores de competitividad nacional, regional y local ([indicators of national and regional and local competitiveness](#)), así como información sobre costos de transacción. Adicionalmente, la base de datos del Banco sobre indicadores de competitividad ([competitiveness](#)) contiene una colección de 49 indicadores para evaluar rápidamente el desempeño económico y el clima para el desarrollo empresarial competitivo en un gran número de países. Los indicadores de infraestructura y de clima de negocios son particularmente interesantes ([infrastructure and investment climate indicators](#)).

**Elaboración de la Estrategia e Implementación del Programa:** Los siguientes enlaces son recursos útiles para Programas específicos que pueden ser llevados a cabo dentro del marco de una estrategia de DEL.

### **Promoción de la Inversión Extranjera y Entrante**

- Servicio Consultivo de la Inversión Extranjera: <http://www.fias.net/>
- Red de Promoción de Inversión: <http://www.ipanet.net/>
- Inversión Extranjera Directa. Se puede abstraer información útil del enlace del Servicio de Asesoramiento de la Inversión Extranjera [Web site](#).
- El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones: <http://www.miga.org>
- Ver también la guía instrumental de MIGA de promoción de inversiones: [MIGA Investment Promoción Toolkit](#).

### **Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

El sitio de Internet del Departamento de la Pequeña y Mediana Empresa de la Corporación Financiera Internacional ([department Web site](#)) contiene una riqueza de información incluyendo publicaciones ([publications](#)) y una guía instrumental sobre PyMEs ([SME toolkit](#)).

### **Anti Corrupción o Transparencia.**

La corrupción o la falta de transparencia en el gobierno local afectan de manera negativa el clima local empresarial. El enlace de gobernabilidad y anti-corrupción [governance and anticorruption](#) contiene información, herramientas y estudios de caso para la reducción de la corrupción dentro de las estructuras gubernamentales.

<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm>

### **Documentos de Muestra**

- Un ejemplo de un plan de implementación
- Un ejemplo de un plan de acción de un proyecto
- Un ejemplo de una matriz de visión a proyecto
- Un ejemplo de un clima de negocios local favorable

## Plan de Implementación: Lista de Proyectos en Desarrollo

Lista de Proyectos en Desarrollo										
No.	Título del proyecto	Valor Total (en Euros)	Fuentes de Financiamiento (%)				Socios de ejecución	Fecha de comienzo del proyecto	Duración	Beneficiarios
			Donantes	Gobierno Local	Fondos estatales y extranjeros	Sector privado y comunidad				
1	Reconstrucción de la Torre de Reloj de piedra de la aldea	19,440	50%	50%	50%	-	Ministerio de Trabajo	Junio 2004	Septiembre 2004	Desempleados y turistas
2	Mejoramiento de la eficiencia energética en la Escuela Secundaria Pública de Ciencias Sociales	231,000	100%	-	100%	-	Comité Padres y Profesores Administración Escolar	Junio 2004	18 meses	Secundaria, presupuesto urbano, comunidad
3	Fortalecimiento de la información turística desempeño de la red de oficinas	9,800	66%	33%	33%	33%	Oficina de Info. de Turistas, Asociación Propietarios de Hoteles	Junio 2004	12 meses	TIOs, turistas, comunidad
4	Construcción de un sistema de abastecimiento de agua en el área	183,040	80%	20%	70%	10%	Comunidades locales, Fondo de Desesechos	Mayo 2005	Septiembre 2006	Comunidad Local
5	Construcción de un centro turístico y deportivo	68,060,000	93%	7%	14%	79%	Gobierno Central	Estudio de pre-factibilidad terminado	Por definir	Propietarios de hotel ,turistas, comunidad
6	Tradiciones y el pasado:: una alternativa para el futuro de un pueblo	16,400	70%	30%	70%	-	Artesanos, comunidad local	Abril 2004	Diciembre 2004	Artesanos, comunidad, turistas
7	Iniciar capacitación de MyE en DEL	3,000	-	100%	-	-	Programa Ciudades de Cambio	Julio 2004	5 meses	Administración Urbana
8	Reconstrucción y colocación hidro aislamiento de la Casa del Museo en el Distrito	29,368	50%	50%	50%	-	Ministerio de Trabajo	Junio 2004	Septiembre 2004	Desempleados, Museo de Historia local comunidad
9	Proyecto de revitalización de terrenos contaminados	155,000	90%	10 %	-	90 %	Comunidad empresarial, propietarios	Mayo 2004	Abril 2007	Sector privado y comunidad

## Plan de Acción de DEL

<b>Proyecto: # 1</b> <b>CENTRO DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL</b>	<b>Tipos de Programas:</b> <b>Impulso de Crecimiento Empresarial Local</b> <b>Promoción de Empresas Nuevas</b>
<b>Descripción Corta del Proyecto:</b> Establecer una oficina con uno o más profesionales para ofrecer asesoramiento a empresarios existentes o potenciales sobre administración, finanzas, mercadeo y personal. Los servicios relacionados incluyen: asistir a propietarios en la planificación empresarial, la preparación de aplicaciones de préstamos, ofrecer información sobre la expansión de empresas, organizar cursos cortos de negocios, apoyar la comunidad empresarial a través de información y comunicación (conferencias, discusiones, etc.). El Centro debe proporcionar retroalimentación a la administración local sobre problemas potenciales en el clima empresarial y resaltar áreas a mejorar. Potencialmente, el centro puede ser autofinanciado sosteniblemente con los clientes pagando el costo total de los servicios; alternativamente, un cargo subsidiado se puede aplicar para servicios directos y otros servicios como seminarios serían libres de cargo.	
<b>Resultados esperados:</b> Disminución de desempleo Reducción de fallas empresariales Incremento en nuevas empresas Incremento en la contribución del sector privado en el presupuesto municipal y la economía local Un clima más favorable para la inversión	<b>Grupos beneficiarios(s):</b> Empresarios que desean expandir sus empresas Personas con ideas de negocios que no tienen el conocimiento o los medios para comenzarlos Nuevos pequeños inversionistas
<b>Posibles actores involucrados:</b> Asociación Local Empresarial y/o el sector privado: asistencia profesional	<b>Posibles Contribuciones al Proyecto:</b> Campeón potencial del proyecto Contribución material: equipo y/o experiencia
Gobierno local: PyMEs más sólidas y menos desempleo, una mejor economía, ingresos más altos	Oferta de apoyo directo: locales, apoyo político, experiencia
Instituciones educativas locales: empleos futuros para los estudiantes	Contribución de asesoría técnica de expertos Puede proveer servicio de búsqueda de empleo
Diáspora urbana: asistencia en encontrar oportunidades de inversión para familiares locales	Apoyo financiero Puede ofrecer información y oportunidades: de negocios, aprendizajes, ideas innovadoras
Organizaciones internacionales: asistencia práctica para el desarrollo de PyMEs	Apoyo financiero Asistencia técnica
<b>Prerrequisitos:</b> Una organización toma el liderazgo del proyecto Especialistas disponibles para proveer servicios Establecimientos y equipo disponible Recursos financieros disponibles	<b>Factores de riesgo:</b> Potencial para el Centro de ser apropiado u influenciado por grupos de interés Bajo potencial empresarial en la región Recursos limitados para los negocios
<b>Costos estimados:</b> €22,000 en el 1er año; €16,000 en 2do y 3er año Locales: €3,600/ (año €300/mes) Equipo: €6,000 Salarios: €8,400 para 3 personas	Costos administrativos: €4,000 por año Actores pueden contribuir con fondos o en especie: locales, equipo, voluntariado Para eventos especiales (conferencias, entrenamientos) conseguir fondos adicionales
<b>Período de implementación:</b> Mínima duración de 3 años Comienzo en menos de 6 meses	<b>Periodo al impacto:</b> Primera evaluación después de 1 año de operación Cada año subsiguiente resulta monitoreado en relación a datos iniciales(números de negocios, contribución de ingresos totales comunitarios, números de desempleados, incremento de exportaciones)
<b>Productos:</b> 50% de aplicaciones de préstamo aprobadas 40% de todas las empresas apoyadas incrementan sus ingresos	5 nuevos negocios comienzan por año 20% de negocios beneficiarios se expanden 50 nuevos empleos en 3 años

## Matriz de ‘Visión a Proyectos’

Visión	Metas	Objetivos	Programas	Proyectos
Para el 2010, esta ciudad tendrá un gobierno dinámico, orientado a los negocios y caracterizado por un clima de negocios atractivo que servirá como base para una gran variedad de oportunidades empresariales y de empleo. La ciudad será el hogar para una creciente gama de empresas que proveen múltiples oportunidades de empleo en los sectores de servicios, agricultura y manufactura.	<b>G1:</b> Transformar el gobierno local para que responda a las necesidades empresariales	<b>G1:O1:</b> Para el 2006, mejorar los procesos, enlaces y servicios empresariales para que las encuestas indiquen un 90% de satisfacción para todas las interacciones con la municipalidad		
	<b>G2:</b> Asegurar el suministro adecuado de servicios empresariales y las condiciones para apoyar el desarrollo y la expansión de nuevas empresas	<b>G2:O1:</b> Para el 2006 asegurar, a través de las encuestas empresariales, que el 80% de los empresarios consideren que el clima de negocios ha sido mejorado significativamente		
	<b>G3:</b> Desarrollar la infraestructura física y humana necesaria para el crecimiento empresarial	<b>G3:O1:</b> Para el 2010, asegurar que las inversiones y programas adecuados hayan eliminado u reducido en gran medida los 10 mayores obstáculos de infraestructura empresarial identificados en la encuesta empresarial	<b>G3:O1:PG1:</b> Programa de desarrollo de locales industriales	<b>G3:O1:PG1: p1:</b> Desarrollar un registro de propiedad comercial e industrial
				<b>G3:O1:PG1: p2:</b> Elaborar un estudio de investigación sobre la demanda y la oferta de la propiedad
				<b>G3:O1:PG2: p1:</b> Elaborar con los empleadores una evaluación de aptitudes necesarias
				<b>G3:O1:PG2: p2:</b> Permitir la provisión de cursos de lectura básica para personas en desventaja
	<b>G4:</b> Atraer proyectos de del sector publico, privado y ‘tercero’, maximizando las oportunidades desde la comunidad donante	<b>G4:O1:</b> Incrementar la inversión en un 10% más alto que el promedio nacional en todos los sectores de la ciudad para el 2006.	<b>G4:O1:PG1:</b> Programa de inversión donantes extranjeros	<b>G3:O1:PG2: p3:</b> Revisar las aptitudes y la necesidad de adquirir aptitudes de los desempleados
				<b>G4:O1:PG1: p1:</b> Revisar y mantener una base de datos del programas de donantes
				<b>G4:O1:PG1: p2:</b> Desarrollar un programa de enlaces con los donantes
				<b>G4:O1:PG2: p1:</b> Crear un centro empresarial de servicios en la alcaldía
<b>G4:O1:PG2: p2:</b> Desarrollar un programa de embajadores empresariales locales				
<b>G4:O1:PG2: p3:</b> Desarrollar una base de datos sobre información de inversiones				
<b>G4:O1:PG2: p4:</b> Crear un programa de enlace y una base de datos para inversionistas internacionales				
<b>G4:O1:PG2: p5:</b> Mercadeo focalizado para atracción de inversión apropiada				

## Encuesta sobre el clima de negocios local favorable <sup>24</sup>

### Encuesta sobre el clima de negocios local favorable

La meta de esta herramienta, la **Encuesta sobre el clima de negocios local favorable** es obtener información sobre sus percepciones de las condiciones locales y las regulaciones existentes que afectan a las empresas locales. El objetivo es destacar las políticas y las prácticas que obstaculizan el desarrollo empresarial, y a su vez identificar oportunidades y asuntos claves para las empresas locales. Sus respuestas deben reflejar únicamente su experiencia relacionada con el clima de negocios favorable de la ciudad o municipalidad. La información obtenida será tratada de manera confidencial y no se usará ni su nombre ni el nombre de su empresa. La información será utilizada por la Alianza de Desarrollo Económico Local de su ciudad o municipalidad para la elaboración de una estrategia para desarrollar la economía local. Se le invita a aportar sus insumos para esta estrategia contactando a:

\_\_\_\_\_

### I. Información sobre su empresa

P.1 ¿Cual es su puesto/función en esta empresa?

Propietario	
Presidente/Director	
Gerente (finanzas, mercadeo, personal)	
Otro (favor especificar)	
.....	

P.2 ¿Tipo de actividad empresarial?

Producción Agrícola	
Manufactura	
Ventas Comerciales	
Sector de Servicios	
Construcción	
Otra (favor especificar)	
.....	

<sup>24</sup> Esta encuesta es una herramienta diseñada por un equipo de consultores, bajo la supervisión de Gwen Swinburn, Especialista Urbana Senior del Banco Mundial. El equipo incluye a los consultores Fergus Murphy, del Banco Mundial y a Carmen Zarzu, de Rumania. A su vez se recibieron contribuciones de Artan Rroji de la Fundación de Gobernabilidad y Autonomía Local de Albania. Se recibió apoyo para el desarrollo y el pilotaje de esta encuesta por parte del Instituto de Gobierno Local de Budapest y del Banco Mundial. Esta encuesta sirve como una herramienta rápida y fácil para obtener puntos de vista de empresas e instituciones como insumos para el proceso de planificación estratégica del desarrollo económico local. En la medida que este instrumento sea puesto en práctica, el Banco Mundial requiere que los resultados y sugerencias para el mejoramiento de la encuesta sean enviados a [urbanhelp@worldbank.org](mailto:urbanhelp@worldbank.org). Los profesionales en el campo de DEL pueden reproducir o sintetizar esta encuesta según sus necesidades siempre que se incluyan las referencias y reconocimientos habituales. En un futuro cercano estará disponible una hoja de cálculo para facilitar el análisis de los resultados de la encuesta. Favor visitar la siguientes páginas de Internet para obtener información adicional sobre el programa de desarrollo económico local del Banco Mundial: [www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led) y [www.deltakosova.org/](http://www.deltakosova.org/)

P.3 Tipo de organización (favor seleccionar una)

<b>Tipo</b>	<b>Empresa Privada</b>	<b>Empresa Pública</b>
a) Sociedad		
b) Empresa Individual		
c) Cooperativa		
Otro (favor especificar) .....		

P.4 ¿Cuáles son los productos o servicios principales de su empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

P.5 ¿Cuánto tiempo ha estado activa su empresa (años/meses)?

\_\_\_\_\_

P.6 Favor estimar el porcentaje de sus productos/servicios que son vendidos:

En su pueblo/área urbana		%
En la región		%
Dentro del país		%
Fuera del país		%

P.7 ¿Cuántas personas laboran en su empresa actualmente? (jornada completa)

<b>0</b>	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-50</b>	<b>51-200</b>	<b>&gt;201</b>	<b>N/a</b>

## II. Perspectiva Empresarial sobre el Clima Operativo

P.8 ¿Pretende expandir su empresa?

SÍ  Vaya a P.8.1  
NO  Vaya a P. 9

P.8.1 ¿Dónde pretende expandir su empresa? (Favor marcar el cuadro apropiado)

<b>Dentro de la municipalidad</b>	<b>Fuera de la municipalidad</b>	<b>Fuera del país</b>

P.9 ¿Se encuentra optimista o pesimista sobre el futuro de su empresa en su comunidad?

OPTIMISTA   
PESIMISTA

P.10 ¿Tiene dificultad en encontrar personal calificado para trabajar en su empresa?

SÍ   
NO

P.11 ¿En cuales áreas de habilidades cree usted que su personal necesita capacitación? Clasifique cada área de habilidades de 1 al 9, según la prioridad, 1 siendo el más alto y 9 el más bajo.

a.) Habilidades técnicas		f.) Finanzas	
b.) Contabilidad		g.) Control de calidad	
c.) Computación		h.) Presupuesto	
d.) Gestión		i.) Otro (favor especificar)	
e.) Mercadeo y ventas		.....	

P.12 ¿En qué sector experimenta usted el mayor grado de competencia para sus productos o servicios? Utilizando la escala del 1 al 3, favor clasifique sus respuestas en orden de importancia, el 1 siendo el más competitivo y el 3 el menos competitivo.

a.) Otras empresas locales	
b.) Empresas nacionales	
c.) Bienes/distribuidores extranjeros	

P.13 ¿Cree que las asociaciones empresariales pueden ayudarle a desarrollar su empresa?

SÍ   
NO

P.14 Enumere las asociaciones empresariales que operan en su comunidad.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

P.15 ¿En cuál sector empresarial invertiría usted en un nuevo negocio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

P.16 Favor enumere, en orden de importancia, los cinco factores principales que le impiden expandir su empresa.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**III. Percepciones del gobierno municipal**

P.17 ¿Aproximadamente cuántos días al año destina el propietario o el gerente para gestionar trámites relacionados con requerimientos regulatorios en oficinas del gobierno? \_\_\_\_\_ días.



P.17.1 Considera que este tiempo es:           Muy poco            Razonable            Demasiado

P.18 ¿Aproximadamente cuánto tiempo por año le toma tramitar y recibir todas las licencias y los permisos requeridos que le permiten operar como empresa? (favor incluya tierra, construcción, alcantarillado y todos los otros permisos y certificaciones) \_\_\_\_\_ días.

P.18.1 Considera que este tiempo es:           Muy poco            Razonable            Demasiado

P.19 En base a su experiencia actual de las prácticas del gobierno municipal, favor clasifique cada una de ellas en términos del impacto que tienen en su empresa. (Utilizando la escala del 1 al 5, en la cual el 1 *no tiene impacto* y el 5 tiene el *impacto más significativo*, favor circule el número apropiado).

<b>PRÁCTICAS MUNICIPALES</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Poco Impacto</b>	<b>Impacto Moderado</b>	<b>Mayor Impacto</b>	<b>Impacto Significativo</b>
Los cambios de reglamentos y regulaciones son muy frecuentes	1	2	3	4	5
Es demasiado el tiempo que se gasta con las autoridades	1	2	3	4	5
Existen reglamentos duplicados o contradictorios	1	2	3	4	5
Los reglamentos son muy complejos e imposibles de cumplir	1	2	3	4	5
Los requerimientos son impredecibles y dependen de los oficiales de gobierno	1	2	3	4	5
Ausencia de regulaciones claras en algunas áreas	1	2	3	4	5
Costos son muy altos e impredecibles	1	2	3	4	5
Uso de poder municipal en competiciones injustas	1	2	3	4	5
Competencia irregulada del sector informal de la economía	1	2	3	4	5
Corrupción y prácticas irregulares	1	2	3	4	5

P.20 Favor enumere, en orden de importancia, las tres medidas más importantes que el gobierno municipal pudiera introducir o implementar para facilitar el crecimiento de su empresa..

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

P.21 Favor identifique, en orden de importancia, cuales de las siguientes medidas le gustaría ver incorporadas por la municipalidad para ayudarle a expandir su empresa. Usar la escala del 1 al 6, donde el 1 es la medida más importante.

<b>MEDIDA MUNICIPAL</b>	<b>Orden de importancia (1-6)</b>
Oferta de capacitación y pericia para la empresa	
Mejoramiento de procedimientos para empresas	
Oferta de información para el desarrollo empresarial	
Mejoramiento de infraestructura de apoyo empresarial	

Reformas de políticas de impuestos locales	
Otras (favor especificar) .....	

P.22 En base a su experiencia actual relacionada con los factores que afectan el crecimiento y la operación efectiva de su empresa, favor clasifique cada uno de los siguientes factores en términos del grado en el que afectan su empresa. Utilizando la escala del 1 al 5, en la cual el 1 *no tiene impacto* y el 5 tiene el *impacto más significativo*, favor circule el número apropiado).

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Poco Impacto</b>	<b>Impacto Moderado</b>	<b>Impacto Mayor</b>	<b>Impacto Significativo</b>
Carreteras	1	2	3	4	5
Líneas Ferroviales	1	2	3	4	5
Acceso aéreo	1	2	3	4	5
Acceso/servicio portuario	1	2	3	4	5
Dominios/terrenos empresariales	1	2	3	4	5

<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Poco Impacto</b>	<b>Impacto Moderado</b>	<b>Impacto Mayor</b>	<b>Impacto Significativo</b>
Administración fiscal	1	2	3	4	5
Permisos operativos y licencias empresariales	1	2	3	4	5
Oferta de electricidad	1	2	3	4	5
Oferta de agua	1	2	3	4	5
Alcantarillados	1	2	3	4	5
Disponibilidad telecomunicaciones	1	2	3	4	5
Protección policial	1	2	3	4	5
Bomberos	1	2	3	4	5
Regulaciones de planificación y zonificación	1	2	3	4	5

<b>CALIDAD DE VIDA</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Poco Impacto</b>	<b>Impacto Moderado</b>	<b>Impacto Mayor</b>	<b>Impacto Significativo</b>
Tasa de impuestos	1	2	3	4	5
Atención médica y hospitales	1	2	3	4	5
Sistema educativo	1	2	3	4	5
Establecimientos hoteleros	1	2	3	4	5
Establecimientos para conferencias	1	2	3	4	5
Costos de telecomunicaciones	1	2	3	4	5
Criminalidad, robo y desorden	1	2	3	4	5
Costos y disponibilidad de vivienda	1	2	3	4	5
Fuentes de recreación	1	2	3	4	5

<b>OTROS</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Poco Impacto</b>	<b>Impacto Moderado</b>	<b>Impacto Mayor</b>	<b>Impacto Significativo</b>
Falta de personal calificado	1	2	3	4	5
Regulaciones de comercio y aduanas	1	2	3	4	5
Corrupción	1	2	3	4	5
Acceso y costo de financiamiento	1	2	3	4	5

Disponibilidad de servicios de apoyo empresarial efectivos	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

P.23 En base a su experiencia actual, qué tan bueno cree que es el apoyo brindado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en su comunidad? (Utilizando la escala del 1 al 5, en la cual el 1 es *malo* y el 5 es *excelente*, favor circule el número apropiado)

<b>APOYO A PyMEs</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Asociaciones Empresariales	1	2	3	4	5
Asociaciones Profesionales	1	2	3	4	5
Gobierno Municipal	1	2	3	4	5
Gobierno Central	1	2	3	4	5
Servicios Profesionales Privados	1	2	3	4	5
Oficina de Desarrollo Económico Local	1	2	3	4	5
Oficina Regional de Desarrollo Económico	1	2	3	4	5
Organizaciones Internacionales	1	2	3	4	5
Organizaciones No-Gubernamentales	1	2	3	4	5

P.24 ¿Cómo catalogaría su relación con las siguientes entidades/departamentos? (Utilizando la escala del 1 al 5, en la cual el 1 es *malo* y el 5 es *excelente*, favor circule el número apropiado)

<b>RELACIONES LABORALES</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>N/A</b>
Alcalde	1	2	3	4	5	6
Consejo Municipal	1	2	3	4	5	6
Equipo DEL en la alcaldía						
Departamento Municipal de Finanzas e Impuestos	1	2	3	4	5	6
Oficina de Desarrollo Económico del Gobierno Regional	1	2	3	4	5	6
Prefecto	1	2	3	4	5	6
Dirección Nacional/Estatal Ejecutiva de Impuestos	1	2	3	4	5	6

P.25 ¿Cuál departamento del gobierno municipal afecta de manera más positiva el desarrollo de su empresa y por qué?

---



---



---



---

P.26 ¿Cuál departamento del gobierno municipal afecta de manera más negativa el desarrollo de su empresa y por qué?

---



---



---



---

P.27 ¿Puede nombrar un departamento del gobierno municipal que trabaje con el desarrollo económico local?

SÍ  Favor indicar el nombre del departamento \_\_\_\_\_  
 NO

P.28 ¿Cuál de los siguientes grupos, en caso de existir alguno, es el más activo en la promoción de desarrollo económico local en su comunidad? (favor marcar únicamente uno)

La municipalidad	
Una organización público-privada formalmente incorporada mediante acuerdo	
Empresa privada (Cámara de Comercio)	
Otra (favor especificar) .....	
No lo sé	

P.28.1 ¿El gobierno municipal ofrece algún tipo de financiamiento de DEL a organizaciones externas? En caso afirmativo, favor especificar cuál organización.

SÍ  \_\_\_\_\_  
 NO   
 NO SÉ

P.29 ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la situación en relación con la organización y la oferta de desarrollo económico local en su municipalidad? (favor marcar únicamente una)

La alcaldía/el alcalde municipal tiene la responsabilidad de las actividades de desarrollo económico local	
Las actividades de desarrollo económico local están centralizadas en un departamento/ una división separada	
El desarrollo económico local está centralizado y las funciones están a cargo de varios departamentos de línea	
Algunas actividades de desarrollo económico local están centralizadas mientras que otras están a cargo de departamentos de línea separados	
El desarrollo económico local es una función de una agencia más grande, como ser el departamento de desarrollo comunitario, que tiene a su cargo la vivienda, la zonificación y las inspecciones	
No lo sé	

**IV. Punto de vista empresarial sobre el desarrollo económico de la comunidad**

P.30 En orden de importancia, ¿cuáles son los tres sectores/industrias con mayor crecimiento en su comunidad?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

P.31 En su opinión, ¿cuáles son los tres sectores/industrias con menor crecimiento en su comunidad?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

P.32 ¿Cuáles son las tres características más atractivas para un clima empresarial favorable que ofrece su comunidad a los inversionistas? (tres fortalezas)

---



---



---

P.33 En orden de importancia, ¿cuáles son las tres características más deficientes para un clima empresarial favorable? (tres debilidades)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

P.34 En su opinión, ¿cómo ha cambiado el clima empresarial favorable durante los últimos tres años? (Favor circular el número apropiado)

Mejóro	Se quedó igual	Se deterioró
1	2	3

P.35 ¿Cuáles tres cosas podría hacer para contribuir al desarrollo de la economía local de su ciudad?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

P.36 De la lista siguiente, favor seleccione la descripción más apropiada del desarrollo de la economía de su comunidad en los últimos cinco años. (favor marcar únicamente una)

Crecimiento rápido	
Crecimiento moderado	
Crecimiento lento	
La base económica estable; sin crecimiento ni descenso real	
Descenso modesto	
Descenso significativo	

P.37 ¿Tiene su municipalidad un plan oficial de desarrollo económico?      SÍ       Vaya a P.37.1  
 NO       Vaya al final

P.37.1 ¿Sabe usted o alguien que usted conoce que haya participado en el proceso de desarrollo económico cuál de los siguientes métodos fue utilizado para desarrollar el plan? (marque todos los que aplican)

Encuesta de necesidades empresariales	
---------------------------------------	--

Encuesta ciudadana	
Comités consultivos elegidos para representar la comunidad entera	
Grupos consultivos de interés especial (por ejemplo vendedores del centro de la ciudad o representantes de las industrias más importantes)	
Comisiones de vecindad elegidas por ciudadanos	
Reuniones abiertas/audiencias públicas	
Inspecciones/evaluaciones de la condición de establecimientos existentes	
Estudios de consultoría (favor brindar una pequeña descripción) .....	
Análisis de datos locales de permisos, trabajo, etc. .	
Información de agencias estatales responsables para el desarrollo económico	
Otros (favor especificar).....	

**Gracias**