

**DEL**

Des

onómico Loc



## Material para Promotores

### Módulo 5

Acercarse al territorio y sus actores para impulsar un proceso participativo.

# 5



# Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL +E): material para promotores

## Módulo 5

### Construir un Foro Territorial

*Coordinación: Martin GASSER*

*Autor: Francisco ALBURQUERQUE*

*Aspectos pedagógicos: Monica LISA, Julieta LEIBOWICZ y Carlien VAN EMPEL*

*Actividades: Monica LISA*

*Investigación: Marion T. BENTLEY y Filiz ONALAN*

*Diseño Gráfico: Maurizio Costanza, Yvonne Mourglia, Cristina Pierini*

Esta publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Organización Internacional del Trabajo y al Centro Internacional de Formación de la OIT, solicitudes que serán bien acogidas.

---

Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL +E): material para promotores

ISBN 978-92-9049-440-9

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones del Centro no implican juicio alguno por parte de la OIT o del Centro Internacional de Formación de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las comparta.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT o el Centro Internacional de Formación de la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Programa de Desarrollo Económico Local  
Organización Internacional de Trabajo  
Route des Morillons, Ginebra, Suiza  
Teléfono: +41227998174  
Facsímile: +41227998572  
E-mail: led@ilo.org  
URL: <http://www.ilo.org/led>

Programa de Desarrollo Empresarial  
Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia  
Teléfono: +390116936576  
Facsímile: +390116936548  
E-mail: SME@itcilo.org  
URL: <http://www.itcilo.org/led>



## ÍNDICE

Objetivos de aprendizaje .....	3
Introducción .....	4
Mapa conceptual .....	5
Autoevaluación (previa y posterior) .....	6
<b>UNIDAD 1: Preparar y convocar un Foro Territorial .....</b>	<b>8</b>
A. ¿Qué es un Foro Territorial? .....	8
B. Convocatoria del Foro Territorial.....	15
<b>UNIDAD 2: La estructura y órganos de gestión del Foro Territorial.....</b>	<b>17</b>
A. Estructura y plan de trabajo del Foro Territorial.....	17
B. Los órganos técnicos de gestión del Foro Territorial.....	19
<b>Herramientas .....</b>	<b>23</b>
<b>Actividades .....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía y Sugerencias de lectura.....</b>	<b>37</b>
<b>Índice de Herramientas</b>	
Herramienta 5.1: Actores involucrados en la iniciativa DEL+E, antes del Foro.....	25
Herramienta 5.2: La sostenibilidad de un Foro Territorial.....	26
<b>Índice de Actividades</b>	
Actividad 5.1: ¿Para qué un Foro en su territorio? .....	27
Actividad 5.2: La sostenibilidad de un Foro Territorial.....	31
Actividad 5.3: El plan de trabajo de un Foro Territorial .....	35
<b>Índice de Casos</b>	
Brasil: La Cámara Regional del Gran ABC .....	9
Brasil: El Pacto de Cooperación en el estado de Ceará.....	13
Chile: La creación de los Consejos de Desarrollo Territorial en la experiencia del Programa Chile Emprende.....	16
Chile: Primer Plan de Trabajo de los Consejos de Desarrollo Territorial en la experiencia del Programa Chile Emprende .....	19



### Índice de Gráficos

Grafico 5.1: El Foro Territorial, núcleo de redes locales.....	11
Grafico 5.2: Actores relevantes en un Foro Territorial DEL+E.....	14
Gráfico 5.3: La estructura del Foro .....	17
Gráfico 5.4: Ejemplo de conformación de órganos de gestión del Foro Territorial .....	21



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Este módulo apunta a apoyar a los/as promotores/as DEL+E en el desarrollo de las competencias necesarias para prestar asistencia a los actores locales en la creación y funcionamiento de un foro territorial.

Al finalizar el estudio de este módulo, usted podrá:

- Justificar la necesidad de convocar un Foro Territorial.
- Realizar la convocatoria para un Foro Territorial, invitando el mayor número posible de actores locales relevantes y apuntando a la sostenibilidad del mismo.
- Colaborar al diseño de la estructura de gestión y del plan de trabajo de su Foro Territorial, según las circunstancias concretas de su ámbito local.

## INTRODUCCIÓN

En el módulo 5 se describen las distintas fases y los pasos necesarios para **construir un foro territorial**, lo cual es central para la promoción de las estrategias DEL+E. En primer lugar, se explica cómo los/as promotores/as pueden prestar asistencia para convocar y formalizar el foro (unidad 1). En segundo lugar, se ilustra la estructura de funcionamiento del foro (unidad 2).

El módulo se abre con una explicación del foro territorial y de sus funciones. Un foro territorial es un órgano colectivo de carácter participativo que reúne una amplia gama de actores públicos y privados y que es capaz de organizar, dirigir y aportar legitimidad al proceso DEL+E. Las principales funciones del foro son:

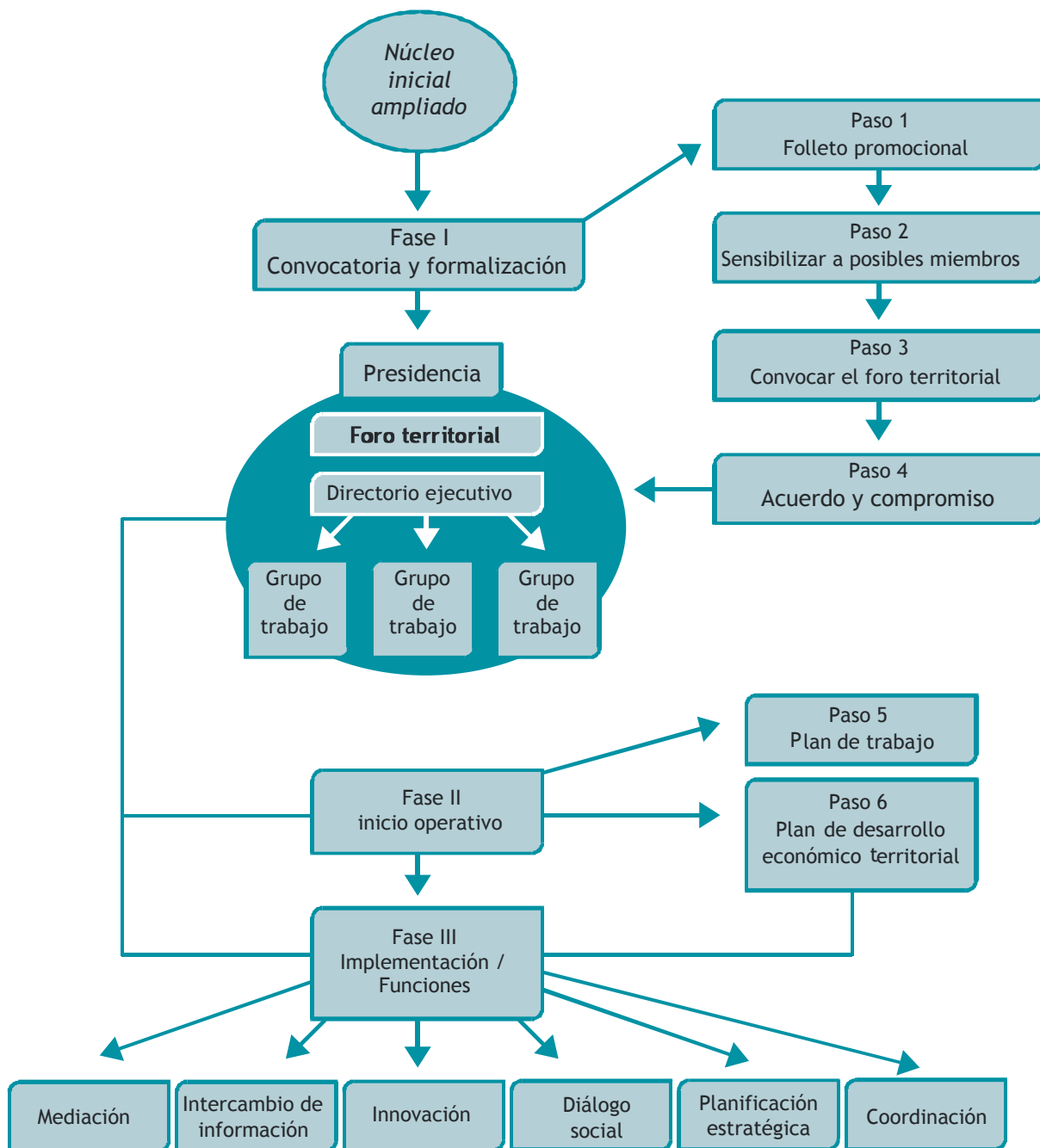
- a) la mediación y la solución de diferencias entre los diferentes actores (en ese sentido, la neutralidad del foro es clave),
- b) el intercambio de información y opiniones,
- c) la innovación a través de nuevas ideas empresariales y acuerdos entre empresas,
- d) el diálogo social entre el gobierno, las asociaciones de trabajadores/as y las asociaciones de empresas locales,
- e) la planificación estratégica de iniciativas DEL+E, y
- f) la coordinación de las distintas medidas y actividades relacionadas con la implementación de la estrategia DEL+E.

En el proceso de construcción de un foro se pueden distinguir dos fases: la fase de convocatoria y formalización y la fase operativa. Ambas desembocan en la fase de implementación, durante la cual se mantienen y refuerzan las funciones del foro antes mencionadas. En el transcurso de la primera fase, el núcleo inicial ampliado, que ha participado en la elaboración del diagnóstico territorial y en la determinación preliminar de las oportunidades económicas y de generación de empleo, convoca el foro. A continuación se procede a la búsqueda y sensibilización de otros actores locales a través, entre otras cosas, de un folleto promocional que resume los principales pasos de la iniciativa DEL+E realizados hasta ese momento. Durante la primera reunión del foro, se alcanza un acuerdo sobre sus principales objetivos y sobre el funcionamiento del foro, incluida la estructura de funcionamiento. Además, los miembros confirman su compromiso (financiero) y su apoyo al foro.

Durante la fase operativa, se establecen los órganos de gestión del foro. La estructura más común de un foro comprende una presidencia, un directorio ejecutivo y varios grupos de trabajo. La presidencia representa al foro y normalmente la asume un importante organismo o bien una persona del territorio que inspira confianza y neutralidad. El directorio ejecutivo se encarga del funcionamiento técnico del foro, del fortalecimiento del marco institucional público-privado del territorio, y de la labor de comunicación y difusión de la estrategia DEL+E. El directorio recibe el apoyo de grupos de trabajo, que se encargan de áreas específicas de interés. Llegados a este punto, se elaboran dos documentos: el *plan de trabajo del foro* y el *plan completo DEL+E*.

Por último, en el módulo se recalca que, para la ejecución de ambos planes, el foro, y especialmente sus grupos de trabajo, no llevarán a cabo actividades que ya realizan organizaciones e instituciones en el territorio.

## MAPA CONCEPTUAL



## AUTOEVALUACIÓN (PREVIA Y POSTERIOR)

Se invita a los/as participantes a completar el cuestionario siguiente **antes** de iniciar el proceso de aprendizaje, con objeto de:

- determinar cuáles son los conocimientos, capacidades y aptitudes que ya poseen en relación con el enfoque DEL y adquirir conciencia de ello;
- obtener una visión de conjunto de los principales conceptos y contenidos que se abordarán en este módulo.

Al **acabar el módulo**, los participantes deberían volver a completar el cuestionario para:

- definir hasta qué punto han aprendido y adquirido nuevos conocimientos, capacidades y aptitudes.

### INSTRUCCIONES:

- a) Responda a las preguntas cerradas indicando cómo se siente en términos de conocimientos, capacidades y aptitudes.

Tenga en cuenta que la puntuación va de **1** (no posee ningún conocimiento o capacidad para responder a la pregunta o realizar la tarea descrita) hasta **4** (posee sólidos conocimientos y capacidades: usted puede responder sin problemas o realizar la tarea descrita).

Sin conocimientos/ capacidades/ aptitudes	Escasos conocimientos/ capacidades/ aptitudes	Buenos conocimientos/ capacidades/ aptitudes	Sólidos conocimientos/ capacidades/ aptitudes
1	2	3	4

- b) Responda a la pregunta abierta para explicar mejor su punto de vista.



	1	2	3	4
<b>Módulo 5: Construcción de un foro territorial</b>				
1. ¿Puede explicar por qué es necesario un foro territorial para promover una iniciativa DEL+E?				
2. ¿Qué pasos tomaría para convocar un foro?				
3. ¿Cuáles son los elementos clave de una estructura común de gestión de un foro?				
4. ¿Qué dos documentos esenciales deberían elaborarse una vez que se ha establecido el foro?				
5. ¿Puede explicar el papel de las instituciones y organizaciones existentes en el territorio con respecto a las funciones de los grupos de trabajo del foro?				

## UNIDAD 1: Preparar y convocar un Foro Territorial

### A. ¿QUÉ ES UN FORO TERRITORIAL?



La concertación de actores locales, públicos y privados, y la construcción de acuerdos y redes en torno a las oportunidades productivas identificadas son, como ha podido comprobar, aspectos fundamentales de la iniciativa DEL+E. Sin embargo, a medida que el proceso participativo continúa desplegándose, se advierte la necesidad de lograr un GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN territorial mucho mayor, construyendo o consolidando un ESPACIO TERRITORIAL DE DIÁLOGO Y DE CONCERTACIÓN alrededor de la iniciativa DEL+E.

Este ESPACIO INSTITUCIONAL PÚBLICO-PRIVADO puede tomar diferentes denominaciones según cada caso - FORO, CONSEJO, ASAMBLEA, CÁMARA, entre otras<sup>1</sup> - tratándose de un órgano de participación colectiva territorial capaz de animar, conducir y legitimar el proceso en el territorio.

En el Foro Territorial los actores se comprometen a un trabajo conjunto y a avanzar en el establecimiento de relaciones de cooperación territorial. En efecto, el Foro puede desempeñar un papel fundamental como nodo relacional de los actores locales, facilitando una comunicación mayor entre los mismos; intercambiando información relevante para el desarrollo económico local y el empleo; y FORTALECIENDO, en suma, el “CAPITAL SOCIAL” de dicho territorio.

<sup>1</sup> En general, la denominación ‘Foro’ es una de la más utilizadas, así que, en este material de aprendizaje, utilizaremos los términos ‘Foro’, ‘Foro Territorial’, o ‘Foro Local’ para indicar ese espacio de diálogo institucionalizado.



## El caso: Brasil

### La Cámara Regional del Gran ABC<sup>2</sup>

El origen de la región del Gran ABC remonta a la primera mitad del siglo XX, cuando se constituye un importante espacio industrial en el Estado de São Paulo, aprovechando su localización privilegiada próxima al puerto de Santos. Sin embargo, el impulso económico principal para la región se sitúa en la segunda mitad de los años cincuenta, cuando se instalan importantes empresas transnacionales del sector automotriz, que buscan acceder al mercado interno brasileño evitando los altos aranceles de la política de sustitución de importaciones.

La instalación de este importante parque industrial hace de la región del Gran ABC paulista uno de los ejes principales del “milagro económico” brasileño hasta la década de los años ochenta. A partir de dicha década, la crisis estructural provocada por el cambio del paradigma fordista comienza a hacerse sentir en la región, mediante el cierre de unidades productivas y su traslado a otras regiones, disminución de inversiones, reducción del empleo y caída de la participación regional en el PIB industrial brasileño.

A fines de 1996 se expresa la preocupación conjunta de los actores más significativos de la región ante la situación de crisis industrial y la amenaza de relocalización de empresas fuera de la región, debida a los incentivos fiscales ofrecidos por otros estados o municipios y el mayor costo salarial existente en la región. La respuesta a la situación de crisis da lugar a la constitución en 1997 de la CÁMARA REGIONAL DEL GRAN ABC.

Concebida con el objetivo de aglutinar esfuerzos gubernamentales y de la sociedad civil en la definición e implementación de acciones por el desarrollo económico y social de la región, la Cámara Regional del Gran ABC integra los siguientes actores:

- El Consorcio Intermunicipal del Gran ABC, creado en 1992 por las prefecturas de los siete municipios, las cuales venían desplegando experiencias innovadoras en las áreas de salud, educación, vivienda, medioambiente y participación popular, ampliándose a los problemas de empleo e ingreso en la crisis económica local.
- El Gobierno del Estado de Sao Paulo, en especial las Secretarías de Ciencia y Tecnología, Empleo y Relaciones de Trabajo, Transportes, Medioambiente, Educación, Turismo y Deportes.
- Los parlamentarios de la región en los distintos niveles municipal, estadual y federal.
- Las grandes empresas y sus respectivas asociaciones gremiales en la región, principalmente de los sectores automotriz, químico, petroquímico y telecomunicaciones.
- Los principales sindicatos de la región.
- Las asociaciones representativas de las pequeñas y medianas empresas y las asociaciones de comerciantes.
- Las Universidades y Escuelas Técnicas.
- Las Asociaciones de la sociedad civil, como el Foro de la Ciudadanía del Gran ABC.

<sup>2</sup> Fuente: Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. CEPAL-GTZ, 2001

La Carta Constitutiva de la Cámara Regional del Gran ABC, suscrita en Santo André en mayo de 1997, muestra el logro de importantes consensos entre los principales actores locales, a fin de impulsar una acción económica estratégica para la región.

La constitución de la Cámara Regional del Gran ABC constituye, por tanto, una experiencia de concertación público-privada de actores regionales, que integra igualmente a tomadores de decisión relevantes a nivel estatal y federal y a la sociedad civil local, a fin de alcanzar acuerdos dentro de una articulación tanto horizontal (entre Prefecturas, Cámaras Municipales, empresarios, trabajadores e instituciones de la sociedad civil local) como vertical (entre los diferentes niveles de gobierno municipal, estadual y federal) y entre los diputados en las distintas instancias).



Como se describe en el estudio de caso, el FORO TERRITORIAL es el espacio institucional en el que los diferentes actores locales, públicos y privados, realizan acuerdos sobre proyectos estratégicos y concretan compromisos y emprendimientos, **IMPULSANDO Y CONSTRUYENDO COLECTIVAMENTE SU PROPIA VISIÓN** de futuro mediante una estrategia territorial de desarrollo económico y empleo local.



### La creación de un Foro Local/Regional es<sup>3</sup>...

la continuación del proceso de CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO.

La falta de un foro para el diálogo, donde los individuos y las empresas puedan expresar sus necesidades, puede conducir a tensiones subyacentes y desatención de los problemas sociales.

Un Foro que atraiga a una serie de personas influyentes con amplia experiencia en las condiciones locales, facilita la identificación de áreas de conflicto, ayuda a compartir conocimientos y habilidades en todos los niveles, y posibilita la difusión de la información entre todas las personas involucradas en el proceso de desarrollo.



### Actividad 5.1: ¿Para qué un Foro en su territorio?

Realice la Actividad 5.1 para definir, con sus propias palabras, cuales deberían ser las funciones de un Foro territorial.

<sup>3</sup> Fuente: Gasser; Salzano; Di Meglio y Lazarte: Desarrollo Económico Local en situaciones de post crisis. Guía operacional. OIT, Ginebra, 2004.



¿Para qué un Foro Territorial?

Un Foro crea un marco de trabajo que permite que agencias del gobierno, cooperativas, ONG's, asociaciones, grupos cívicos, universidades, etc., generen procesos de cooperación y fortalezcan los que ya existan. Además, un Foro puede ser "atractivo" para aquellos actores que, anteriormente, no han tenido ningún tipo de relación con los otros. Estos actores pueden ser así involucrados en redes existentes o en fase de formación: es de esta manera que el Foro fomenta el fortalecimiento del capital social.

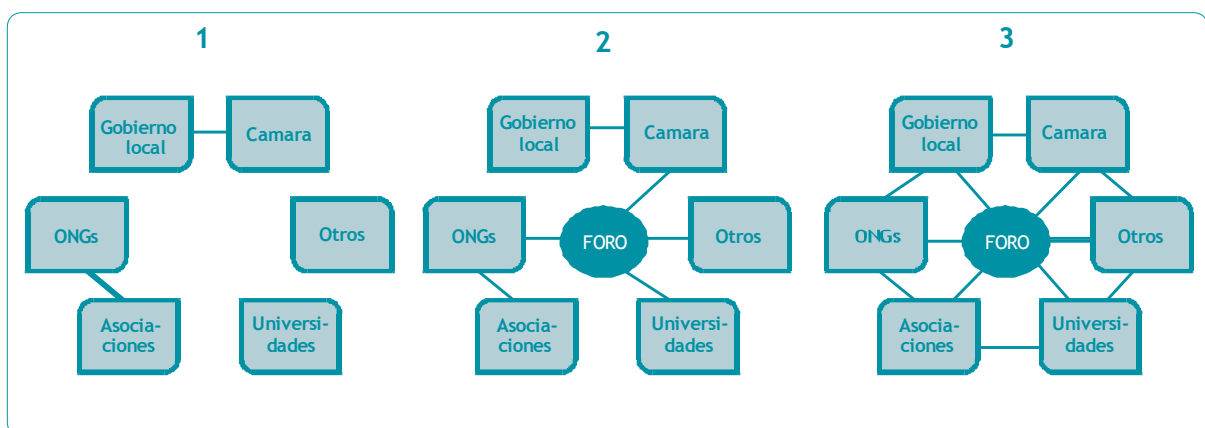
El Foro Territorial no es un objetivo en sí mismo, sino un 'medio'. Su función principal es constituir UN PUNTO DE ENCUENTRO FÍSICO ENTRE DIFERENTES ACTORES de varios sectores de la economía y la sociedad local, para que puedan discutir, comunicar, consultar, proponer, etc.

En general, los encuentros sirven para discutir problemas comunes que existen en el territorio, entre actores o entre el territorio y otras entidades. El Foro tiene la función de núcleo informativo, de eje de intercambio de experiencias y de ideas.

El Grafico 5.1 ilustra como el Foro puede jugar el papel de núcleo territorial de las redes:

1. los actores coexisten en un territorio pero es posible que haya una comunicación escasa entre la mayoría de ellos;
2. algunos de los actores de un territorio se encuentran en un espacio y empiezan a intercambiar informaciones;
3. el Foro es el núcleo, el centro, el motor, el medio de una comunicación continua y productiva que involucra los actores de un territorio, facilitando la creación y el fortalecimiento de redes que refuerzan el capital social de ese territorio.

**Grafico 5.1: El Foro Territorial, núcleo de redes locales<sup>4</sup>**



<sup>4</sup> Gasser, M; Coto Moya L.G., Piñeiro J., Lisa M. (2004)

El Foro es un espacio de encuentro con diferentes funciones:

- *Mediación*: Un Foro puede ser un entorno ideal para arreglar eventuales discrepancias entre dos o más actores. Por este motivo es importante que el Foro sea un espacio físico considerado neutral por todos los actores. Estos pueden decidir cambiar el sitio físico del Foro cada vez (por ejemplo, por “rotación” donde cada actor local invita a los otros actores) o elegir un sitio neutral donde se encuentran periódicamente.
- *Intercambio de información y opiniones*: Las reuniones periódicas facilitan discusiones formales e informales. De esta manera el Foro permite un flujo de información continuo.
- *Innovación*: Reuniendo a actores locales provenientes de varios sectores socioeconómicos, el Foro puede generar nuevas ideas de negocios, acuerdos entre empresas, asociaciones entre el sector público y el sector privado, etc.
- *Diálogo social a nivel local*: El Foro engloba, entre otros, asociaciones de trabajadores, asociaciones de empresas y gobierno local. Por lo tanto, representa un espacio ideal para que el diálogo social fluya y se extienda hasta la sociedad civil.
- *Planificación estratégica*: Una de las funciones principales del Foro es el diseño de un Plan de trabajo y una estrategia de Desarrollo Económico Local<sup>5</sup>.
- *Coordinación*: El Foro no sólo puede responsabilizarse de diseñar la estrategia de Desarrollo Económico Local, sino también puede promover la coordinación de las acciones que se ponen en marcha para cumplir con los objetivos de dicha estrategia.



¿Quién debe impulsar el Foro Territorial?

Tras la realización del taller convocado por el Núcleo Inicial promotor de la iniciativa DEL+E, según se señaló en el módulo 3, la convocatoria para la creación de un Foro Territorial debe ser llevada a cabo por el NÚCLEO INICIAL AMPLIADO surgido de dicho taller.

Este Núcleo Inicial Ampliado debe tratar de incorporar al Foro a aquellos actores locales relevantes que aún no se han sumado a la iniciativa DEL+E y cuya presencia puede enriquecer la misma. De este modo, tras la constitución del Foro Territorial, el Núcleo será el encargado de guiar el proceso participativo de la iniciativa DEL+E.

<sup>5</sup> Como veremos más adelante en este módulo.



## El caso: Brasil

### El Pacto de Cooperación en el estado de Ceará<sup>6</sup>

EL PACTO DE COOPERACIÓN es un foro permanente surgido de la experiencia de movilización y participación política de la nueva generación de jóvenes empresarios del estado de Ceará, en el Nordeste de Brasil, con la finalidad de involucrarse en las diferentes cuestiones significativas de la sociedad local, en el proceso de construcción de un estado moderno. Creado en 1991 para discutir entre empresarios y gobierno los diferentes temas, el foro acabó AMPLIÁNDOSE A LOS RESTANTES SECTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL, constituyendo una red de personas, movimientos y organizaciones interesadas en el desarrollo de Ceará en las esferas económica, social, política, cultural y ambiental.

EL PACTO DE COOPERACIÓN reúne sistemáticamente, en torno a desayunos de trabajo, a representantes del sector público y diversos segmentos del sector privado empresarial, universidades, institutos de investigación, consultores, federaciones de industria y comercio, sindicatos, etc., con la finalidad de discutir diferentes temas de interés para despertar la conciencia de la población local y estimular la prevención o la búsqueda de soluciones para los problemas locales.

Inicialmente restringido a la capital del estado, el Pacto de Cooperación de Ceará está hoy extendido al interior, formando una red de Pactos Regionales, Foros Sectoriales (Inmobiliario, Comercio, Agropecuario, Automotriz, Moda y Turismo), y Foros Temáticos referidos a la Educación, Salud, Medio Ambiente, Tecnología y Financiamiento, entre otros.

Todas estas instancias del Pacto de Cooperación de Ceará son informales, autónomas y autosustentables, articuladas en forma de red con organizaciones privadas, entidades públicas y organizaciones no gubernamentales. El Pacto no tiene personalidad jurídica, ni patrimonio, sede o fuentes propias de financiamiento, ni posee un cuerpo dirigente o funcional. No hay una estructura formal, basándose su fuerza en su capacidad catalizadora y la cultura local cooperativa y participativa.

De las propuestas surgidas del PACTO DE COOPERACIÓN varios sectores como algodón, granito, avicultura, farmacéutico y pesca, entre otros, han sido beneficiados mediante acciones orientadas al incremento de su productividad. También el sector comercial del centro urbano de Fortaleza fue objeto de discusiones en el Pacto de Cooperación, promoviéndose iniciativas y acuerdos para la creación del “*shopping centro*”, mejora del pavimento del centro comercial con contribución de los comerciantes, reforma de plazas, sonorización del centro de la ciudad, etc.

En definitiva, el PACTO DE COOPERACIÓN constituye un importante “capital social” que facilita el logro de rendimientos crecientes en la economía local, contribuyendo a la disminución de los costos de transacción del sistema y a la diseminación de conceptos y métodos organizativos entre los diferentes actores locales, como el de la exigencia de calidad total.

<sup>6</sup> Fuente: Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. CEPAL-GTZ, 2001



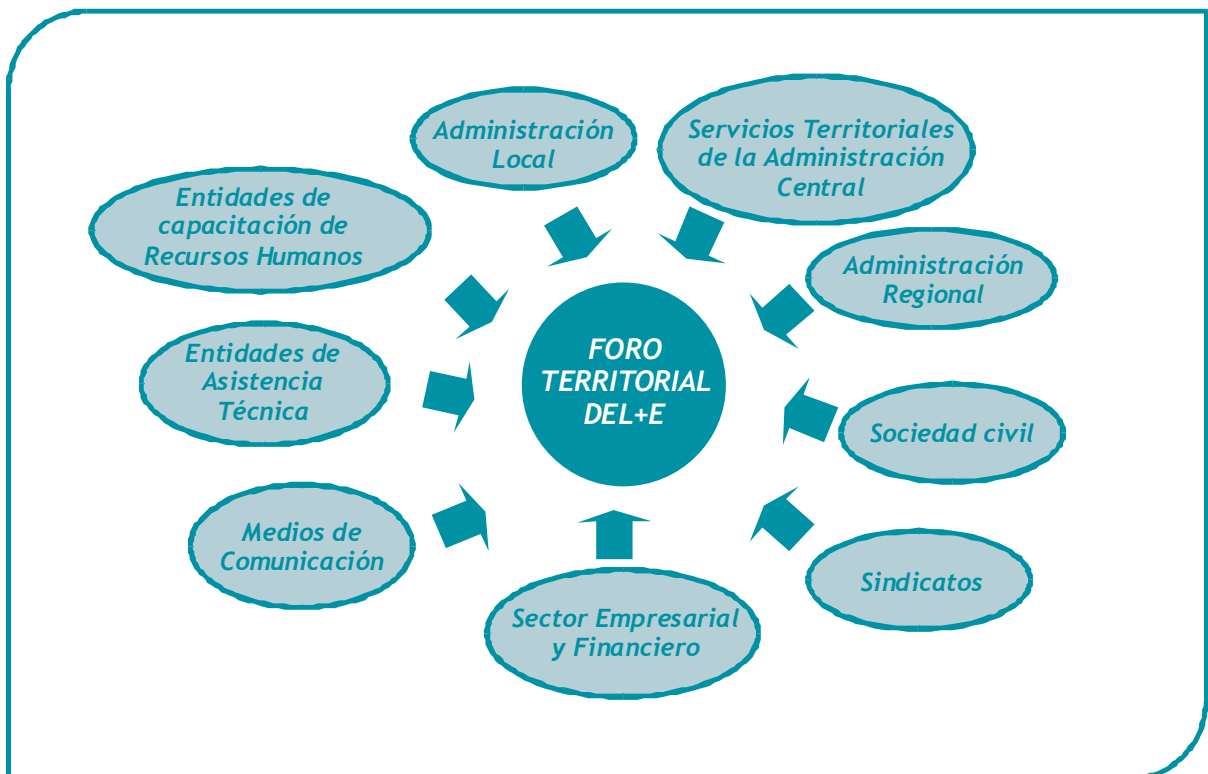
¿Cuáles son los actores que pueden componer el Foro Territorial?

En el Foro Territorial deben estar representados **TODOS LOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS RELEVANTES DEL TERRITORIO QUE ASUMEN LOS COMPROMISOS DE LA INICIATIVA DEL+E** y que deciden actuar en igualdad de derechos y responsabilidades en el mismo, con independencia de la jerarquía o potestad que posean en sus organizaciones de origen.

Este funcionamiento democrático al interior del Foro Territorial facilita la construcción de acuerdos y el desarrollo de una institucionalidad legitimada y reconocida por el conjunto de actores locales.

El Gráfico 5.2 señala algunos de los actores relevantes para el Foro Territorial.

**Gráfico 5.2: Actores relevantes en un Foro Territorial DEL+E**



### Actividad 5.2: La sostenibilidad de un foro local

El Núcleo que impulsa el Foro debe apuntar a que éste sea sostenible. Esta sostenibilidad depende, sobre todo, de los actores que constituirán el mismo. Realice la Actividad 5.2 para reflexionar sobre los actores que garantizarán la sostenibilidad de un foro en su territorio.



¿Qué ocurre con el Foro Territorial cuando se producen cambios políticos?

Los objetivos de la estrategia DEL+E deben estar un poco más allá de las legítimas diferencias políticas partidarias, de modo que las disputas partidistas no incidan negativamente en dichos objetivos.

No obstante, en virtud de un elemental principio de cautela, y dado que los procesos de desarrollo económico local y trabajo decente poseen una extensión temporal mucho más amplia que los ciclos político-electorales, resulta conveniente tratar de convocar a LAS DIFERENTES FUERZAS POLÍTICAS Y MOVIMIENTOS SOCIALES con presencia en el territorio, a fin de solicitar su pronunciamiento sobre la iniciativa DEL+E, al tiempo que se les invita explícitamente a participar en el Foro Territorial, a fin de dotar a éste del mayor nivel de respaldo institucional.



¿Quién debe presidir el Foro Territorial?

La presidencia del Foro puede ser INDIVIDUAL (recayendo en la máxima autoridad local, por ejemplo) o COLECTIVA, ejerciendo la autoridad local y los/as representantes del sector empresarial dicha Presidencia, ya sea de forma permanente o rotatoria. El Foro Territorial debe dotarse, además, de un DIRECTORIO EJECUTIVO en el que figuren, igualmente, otros actores locales relevantes.

## B. CONVOCATORIA DEL FORO TERRITORIAL

Para preparar la convocatoria del Foro Territorial puede ser de utilidad que el Núcleo Inicial Ampliado actualice la información disponible a fin de elaborar un documento breve y atractivo que relate los objetivos que se buscan con la creación de dicho Foro dando cuenta, asimismo, de los pasos seguidos hasta ese momento en el proceso participativo de la iniciativa DEL+E. Se trata, pues, de disponer de un folleto promocional que sirva para brindar información esencial a todos los actores invitados.

Dicho documento debe incorporar:

- la visión territorial previa de futuro compartida por el Núcleo Inicial,
- las líneas básicas del diagnóstico territorial, y
- una propuesta de movilización y dinamización territorial de actores para constituir el Foro Territorial desde el que promover la ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DEL+E DE FORMA COLECTIVA.

Una vez que el Núcleo Inicial Ampliado posee un diagnóstico actualizado del territorio y sus posibilidades, así como una idea de las áreas de oportunidad que merecen una inversión de esfuerzos colectivos y de los principales actores involucrados en ello, es el momento de PREPARAR LA CONVOCATORIA para la creación del Foro Territorial.

Esta convocatoria consiste en una INVITACIÓN FORMAL a los actores relevantes, a los cuales se debe visitar personalmente para asegurar su asistencia. La convocatoria tendrá mucho más fuerza si quienes la realizan poseen suficiente legitimidad institucional en el territorio y, además se hace con presencia de actores clave tanto públicos como privados.



### El caso: Chile

#### La creación de los Consejos de Desarrollo Territorial en la experiencia del Programa Chile Emprende<sup>7</sup>

Para la convocatoria de creación de un Consejo público-privado de Desarrollo Territorial el grupo impulsor inicial deberá acordar:

##### ¿A qué actores convocar?

Este acuerdo se tomará a partir del análisis de los actores relevantes según su protagonismo en las áreas de oportunidad visualizadas, su potencial aporte al proceso o su relevancia social en el territorio. Será importante considerar que, al menos, una parte de sus intereses particulares se relacionen, o puedan relacionarse, con los intereses de otros actores a convocar, de modo que tengan puntos en común desde los cuales partir.

##### ¿A qué serán convocados?

En todos los casos se invitará a integrar una instancia de concertación y cooperación público-privada, en función de la construcción y realización participativa de un plan estratégico de desarrollo para el territorio. En esta etapa se puede precisar el tipo de redes que interesará crear y el tipo de relaciones que se quiere fomentar en su interior.

##### ¿Para qué serán convocados?

Serán convocados con el propósito de promover el desarrollo económico del territorio por medio de la captura y desarrollo de oportunidades de negocios, especialmente por parte de las microempresas y pequeñas empresas. Esta convocatoria no es neutral, pues lleva desde su génesis una propuesta de cooperación y movilización de intereses en torno a ciertos caminos posibles para alcanzar este desarrollo.

En suma, la constitución de un Foro Territorial debe incluir el ACUERDO EXISTENTE para la elaboración de una estrategia o plan de desarrollo económico local y empleo (DEL+E), haciendo igualmente una PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO de dicho Foro, que incluya su estructura y órganos de gestión.

Asimismo, hay que señalar los COMPROMISOS FINANCIEROS que los diferentes actores locales van a realizar para el mantenimiento y funcionamiento del Foro Territorial y sus órganos de gestión.

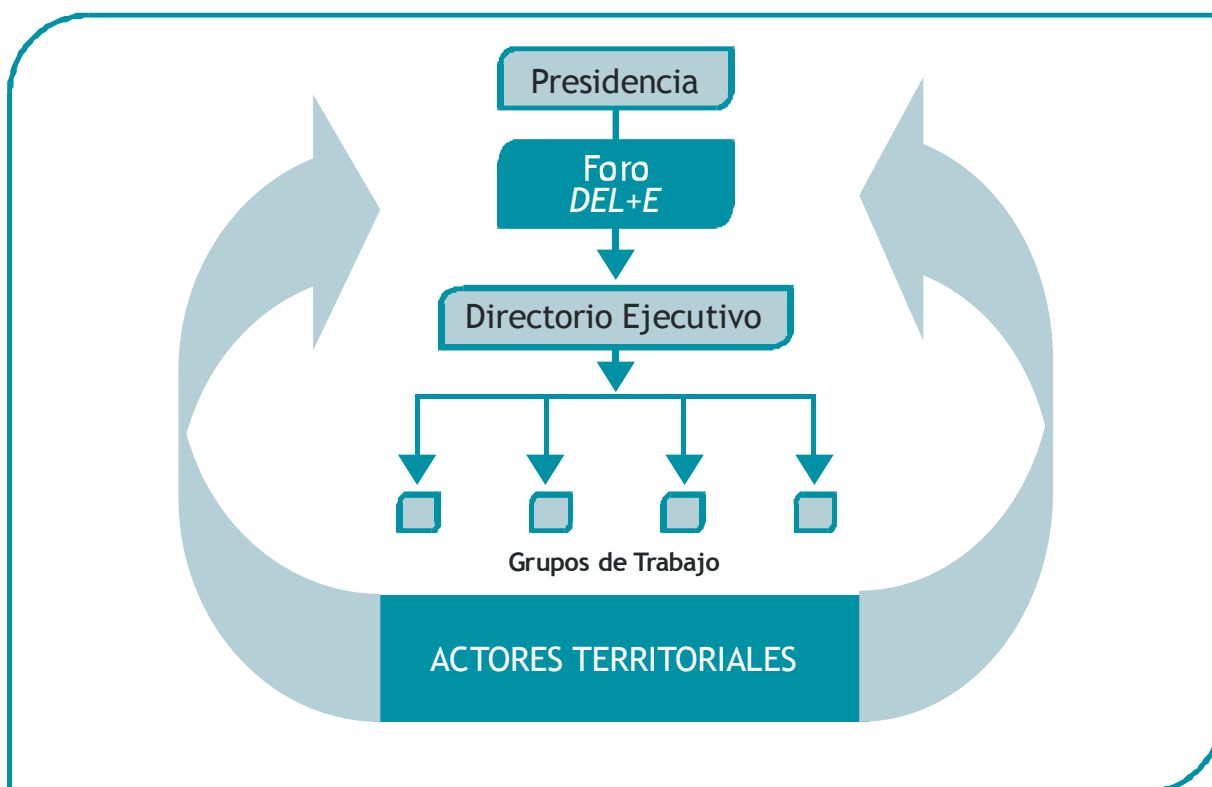
<sup>7</sup> Fuente: Programa de Desarrollo Económico Territorial Chile Emprende. Guía Metodológica de Desarrollo Económico Territorial.

## UNIDAD 2: La estructura y órganos de gestión del Foro Territorial

### A. ESTRUCTURA Y PLAN DE TRABAJO DEL FORO TERRITORIAL.

El Foro Territorial debe dotarse de una ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO interno conforme a la cual se organicen sus diferentes actividades. Pese a que la estructura del Foro Territorial puede ser de naturaleza variable según las diferentes situaciones, en el Gráfico 5.3 se muestra un diseño bastante común que puede ser ilustrativo.

Gráfico 5.3: La estructura del Foro



El conjunto de actores locales integra el Foro Territorial, el cual se dota de una PRESIDENCIA, con algunos de los principales representantes institucionales del territorio. Esta Presidencia asume la REPRESENTACIÓN POLÍTICA E INSTITUCIONAL de dicho Foro.

De otro lado, el Foro Territorial incorpora un DIRECTORIO EJECUTIVO o SECRETARÍA TÉCNICA, encargado del FUNCIONAMIENTO TÉCNICO del mismo, a cargo del cual deben estar los distintos GRUPOS O MESAS DE TRABAJO, según los diferentes ámbitos principales de interés o de actuación.

Este Directorio Ejecutivo será encargado, igualmente, del fortalecimiento de la institucionalidad público-privada territorial, manteniendo y ampliando las relaciones existentes entre los diferentes actores locales, ayudando a incrementar la capacidad de dichos actores y alentando una estrategia de comunicación que amplíe el alcance y la difusión de la estrategia DEL+E.



Muchas de estas actividades pueden ser llevadas a cabo por entidades ya preexistentes en el territorio, ya que la función del Foro Territorial y su estructura de funcionamiento no es, en absoluto, la de sustituir a dichas instancias, sino la de involucrar a todas ellas alrededor de una estrategia DEL+E consensuada de forma colectiva.

Para constituir una estructura de funcionamiento eficaz y que lleve a cabo las actividades necesarias y oportunas, se esboza un primer PLAN DE TRABAJO con:

- las ACTIVIDADES principales a abordar,
- los RESPONSABLES de las diferentes actuaciones, y
- los COMPROMISOS de recursos asumidos.

Los contenidos del plan de trabajo deben ser objeto de atención en la construcción de una ESTRATEGIA O PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL que será una de las primeras actividades a impulsar desde el citado Foro, al tiempo que se emprenden algunas actividades susceptibles de mostrar resultados de corto plazo. Entre estas actividades deben contemplarse aquellas que se basen en la realización de mejores acuerdos y complementariedad de actuaciones entre los diferentes actores territoriales, lo cual no suele requerir, en muchos casos, nuevos aportes financieros adicionales, siendo mejoras de organización y gestión compartidas.

El estudio de caso del Programa Chile Emprende permite mostrar los contenidos principales de un plan de trabajo para un Foro Territorial.



### El caso: Chile

#### Primer Plan de Trabajo de los Consejos de Desarrollo Territorial en la experiencia del Programa Chile Emprende<sup>8</sup>

Habiendo visualizado una imagen del territorio y definidas ciertas áreas estratégicas, los actores locales estarán en condiciones de adoptar acuerdos básicos relativos a las características e itinerario del proceso conducente a la construcción de un Plan de Desarrollo Económico Territorial.

Esto dará lugar a la elaboración de un PLAN DE TRABAJO con arreglo al cual el Consejo de Desarrollo Territorial irá definiendo las tareas involucradas en la puesta en marcha de la estrategia.

Este Plan de trabajo deberá contemplar:

- **Horizonte temporal** para lograr colectivamente dos acciones básicas:
  - Primeras iniciativas, proyectos o emprendimientos innovadores conjuntos.
  - Elaboración de un Plan de Desarrollo Económico Territorial.
- **Etapas** de la estrategia propuesta en torno a la apuesta de desarrollo.
- **Actividades** principales a realizar, que incluye:
  - Las primeras iniciativas ya citadas.
  - La elaboración del Plan de Desarrollo Económico Territorial y, en especial, las actividades de corto plazo, tales como la exploración de oportunidades en torno a las apuestas estratégicas, el diagnóstico del capital territorial, y el debate sobre los primeros objetivos y compromisos.
  - La generación o desarrollo de capacidades o condiciones para capturar oportunidades identificadas.
  - La gestión de alianzas, acuerdos y compromisos con otros actores importantes para el éxito de la estrategia de desarrollo territorial.
- **Responsables** de las distintas tareas.
- **Tiempo y plazos** en que los responsables deben dar cuenta de su gestión o mostrar sus resultados.
- **Compromisos de recursos** que los actores pondrán a disposición para el desarrollo de las actividades previstas.
- **Mecanismo de seguimiento** de las actividades y responsabilidades.

<sup>8</sup> Fuente: Programa de Desarrollo Económico Territorial Chile Emprende. Guía Metodológica de Desarrollo Económico Territorial.

## B. LOS ÓRGANOS TÉCNICOS DE GESTIÓN DEL FORO TERRITORIAL.

Los ÓRGANOS TÉCNICOS DE GESTIÓN del Foro Territorial son los encargados de la EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES orientadas al desarrollo de las oportunidades productivas y de empleo incluidas en la ESTRATEGIA DE DESARROLLO o PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.

Mientras se elabora la estrategia, dichos órganos de gestión pueden ser los GRUPOS DE TRABAJO que venían funcionando en el Núcleo Inicial Ampliado de la iniciativa DEL+E, ahora bajo la supervisión técnica del Directorio Ejecutivo del Foro Territorial.



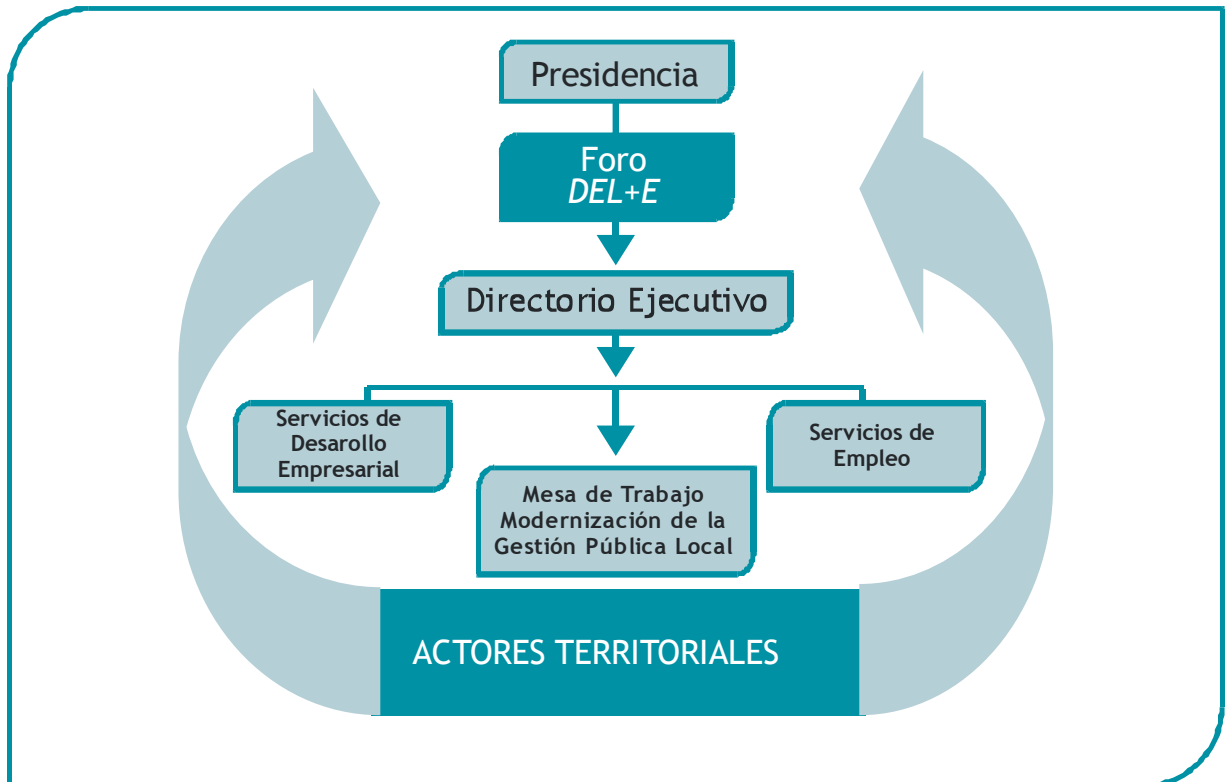
### Dichos Grupos de Trabajo...

podrán posteriormente convertirse en las entidades intermediadoras para asegurar el acceso a los Servicios de Desarrollo Empresarial, así como a los Servicios de Empleo, pudiendo asimismo contemplar actividades orientadas a la mejora de la Gestión Pública Local, el fomento de la cultura emprendedora local, o la prestación de apoyo al funcionamiento de la Presidencia y Directorio Ejecutivo del Foro Territorial.

El Gráfico 5.4 muestra un ejemplo de conformación de órganos de gestión del Foro Territorial a partir de la evolución desde los primitivos grupos de trabajo del Núcleo Inicial Ampliado a la creación de una Agencia de Servicios de Desarrollo Empresarial, una Agencia de Servicios de Empleo y una Mesa de Trabajo sobre 'Modernización de la Gestión Pública Local'<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Tenga en cuenta, al igual que se señaló anteriormente, que este es sólo un ejemplo posible de constitución de órganos técnicos de gestión del Foro Territorial. Serán las circunstancias concretas de cada ámbito territorial y los actores de las mismas quienes aconsejen o señalen la estructura de gestión más apropiada.

Gráfico 5.4: Ejemplo de conformación de órganos de gestión del Foro Territorial



Como se ha señalado, la conformación de los correspondientes órganos de gestión dependerá del contenido específico de aspectos contemplados en la estrategia o plan de DEL+E.

Al frente de estos órganos de gestión deben existir profesionales competentes, con dedicación a tiempo completo.



Como se ha dicho anteriormente, las funciones de estos órganos de gestión no son otras que las de “intermediar” para la creación de un entorno territorial más favorable a la introducción de las innovaciones requeridas para incrementar la competitividad territorial.

Por ello, no es su función sustituir a las entidades prestadoras de servicios preexistentes, pero sí la de facilitar la **VINCULACIÓN DE LAS MISMAS CON EL TEJIDO EMPRESARIAL Y PRODUCTIVO LOCAL.**

Todos estos órganos de gestión del Foro Territorial, así como su propia estructura de funcionamiento deben dotarse de formas flexibles y abiertas de funcionamiento, esto es, con capacidad para ir incorporando, si es el caso, a otras organizaciones o instituciones territoriales que hasta ese momento no lo hayan hecho y que suscriban los objetivos de la estrategia de desarrollo DEL+E pactada territorialmente.

Asimismo, al igual que el caso de la Mesa de Trabajo sobre la 'Modernización de la Gestión Pública Local' en el ejemplo del Gráfico 5.4, el Foro podrá dotarse de otros órganos, mesas o comisiones de trabajo para el tratamiento de otros temas de importancia en el territorio de que se trate.



En suma, el Foro Territorial constituye una instancia de perfil socio-político, destinado a asegurar la participación y representación ciudadana<sup>10</sup>.

Una vez constituido el Foro Territorial, una de sus principales funciones será la de promover, de forma participativa, la elaboración de un Plan Estratégico DEL+E, que permita sistematizar todos los esfuerzos desplegados hasta el momento<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Mientras que las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) y cualesquiera otros órganos de gestión surgidos del Foro son instancias técnicas encargadas de la implementación de las decisiones tomadas, como veremos en el módulo 7.

<sup>11</sup> La elaboración de dicho plan es objeto de atención del módulo 6.



## HERRAMIENTAS

**Herramienta 5.1:** Actores involucrados en la iniciativa DEL+E, antes del Foro

**Herramienta 5.2:** La sostenibilidad de un Foro Territorial





## Herramienta 5.1: Actores involucrados en la iniciativa DEL+E, antes del Foro

Actores (Ejemplos)	Misión y Actividad	Actor/es con el/los que se relacionan	Calidad de la relación (positiva/negativa) entre el actor y los actores con los que éste se relaciona
Gobierno local			
Asociaciones de empresas y de auto empleadores			
Agricultores, ganaderos y otras organizaciones de productores			
Bancos locales			
Sindicatos			
Organizaciones Comunes de Base y Organizaciones Privadas de Desarrollo			
Representantes descentralizados del gobierno central			
Cámaras de Comercio			
Asociaciones de empresas cooperativas y/u otras formas asociativas			
Escuelas, instituciones de capacitación, institutos de investigación y Universidades			
Organizaciones ambientales			
Organizaciones religiosas			
Otros			



### Herramienta 5.2: La sostenibilidad de un Foro Territorial

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un número posiblemente alto de actores locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos actores locales hacen parte del Foro de su territorio? ¿Cuántos actores locales no son miembros? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Por qué hay partes de la población que están enteramente excluidas del Foro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de incluir los sectores público y privado en el Foro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los miembros del Foro son públicos y privados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de la apertura del Foro para la entrada de nuevos miembros, formales e informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe la posibilidad de que nuevos actores se sumen al Foro?</li> <li>• ¿Existe la posibilidad que las organizaciones informales se hagan miembros del Foro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de que el Foro represente la mayoría de los actores socioeconómicos del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuan representativos son los actores locales que son miembros del Foro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros elementos</li> </ul>	



## ACTIVIDADES

- Actividad 5.1:      ¿Para qué un Foro en su territorio?
- Actividad 5.2:      La sostenibilidad de un Foro Territorial
- Actividad 5.3:      El plan de trabajo de un Foro Territorial





## Actividad 5.1: ¿Para qué un Foro en su territorio?

### Objetivos:

- Identificar las funciones de un Foro Territorial

### Contexto:

Ustedes hacen parte de un Núcleo Inicial Ampliado. Se han encontrado alrededor de una mesa para identificar ‘para qué’ serviría un Foro en su territorio, o sea, cuales deberían ser sus funciones.

### Instrucciones:

Usted, representante de una asociación de mujeres empresarias, ha sido designado/a como facilitador/a del evento. Conoce personalmente a la mayoría de los/as agentes invitados/as y sabe que han venido a la reunión con una ‘idea propia’ sobre las funciones de un Foro Territorial. Ha decidido entonces utilizar dos técnicas de síntesis para facilitar la reunión y permitir así a los actores expresar sus ideas de MANERA CONSTRUCTIVA, logrando resultados claros, sintéticos y compartidos. Estas dos técnicas son: ‘Resumir: palabras clave’ y ‘Cadena de asociaciones’<sup>12</sup>.

#### a) ‘Resumir: palabras clave’: Como facilitador/a:

- pida a los/as agentes expresar aquello ‘qué’ según ellos/as hace o debería hacer un Foro Territorial;
- dé a cada actor un máximo de 10 minutos para expresar sus ideas y después algunos minutos para que resuman en dos o tres palabras clave sus pensamientos;
- marque en un papelógrafo las dos o tres palabras de resumen;
- según lo que los actores expresen, añada las palabras clave y subraye las que se repitan;

#### b) ‘Cadena de asociaciones’:

- pida a los/as agentes indicar otras palabras que para ellos/as tienen algún tipo de relación con las palabras clave previamente identificadas, de manera que se puedan analizar las diferentes interpretaciones que hay sobre las diferentes palabras clave, a partir de las experiencias concretas de las personas;
- anote las diferentes explicaciones que los/as participantes dan de las palabras clave, juntándolas con líneas y flechas, de manera que las relaciones entre los conceptos alrededor de cada palabra clara sean claras y den lugar a un mapa conceptual;
- a partir de esas relaciones, discuta el por qué de las relaciones surgidas;
- haga una síntesis de lo que el grupo entiende por cada palabra para obtener un listado de funciones, expresadas de manera clara y sintética;
- compare el listado de funciones obtenido con lo que se presenta en este módulo: ¿Son las mismas funciones? ¿Han identificado ustedes algunas que no se presentan en el módulo o hay algunas que se deben agregar al listado del grupo?

#### c) Presenten al resto de la clase sus respuestas para lograr un listado de funciones los más amplio y completo posible.

<sup>12</sup> Módulo 2



## La Actividad 5.1 desde la perspectiva del/de la facilitador/a

Esta actividad:

- es una SIMULACIÓN;
- es un ejercicio de síntesis, basada sobre los enfoques INDUCTIVO Y CONSTRUCTIVO ;
- debería ser realizada en un curso de formación en el que los/as participantes ya tienen algunas ideas sobre lo que es un Foro Territorial. (Esto implica que debe haber habido algún trabajo introductorio sobre el mismo).

### Objetivos:

Sugerimos realizar esta actividad para:

- guiar a los/as participantes en la reflexión sobre qué es un Foro y para qué sirve ;
- apoyar a los/as participantes para que ellos/as mismos/as definan las funciones que un Foro debería realizar en su territorio.

### Instrucciones:

1. Si es posible, constituya grupos de trabajo con personas que vivan o trabajen en el mismo territorio. Si esto no es posible, proponga a los/as participantes simular la reunión en la que se encuentran imaginando que todos/as vienen de la misma área local. El hecho que los/as participantes pertenezcan al mismo territorio no influirá sobre el resultado final que dependerá de un proceso constructivo. Asegurarse que en cada grupo haya:
  - el número más alto posible de actores representado;
  - el mismo número de mujeres y hombres.
2. Cuando los/as participantes simulan la reunión, circule por la clase, interviniendo si resulta necesario.
3. En el momento de la presentación ante el plenario, facilite el debate a través de preguntas, procure que las inquietudes sean resueltas por el grupo y no por usted y que el proceso de 'construcción de resultados' continúe en plenario una vez que se haya realizado en los grupos de trabajo.



### Tiempo previsto:

- 1 hora y media para la simulación de la reunión y la definición de funciones;
- 1 hora para la presentación en plenario y la finalización del proceso constructivo.



## Actividad 5.2: La sostenibilidad de un Foro Territorial

### Objetivos:

- Apuntar a la sostenibilidad del foro de su territorio

### Contexto:

Ustedes hacen parte de un Núcleo Inicial Ampliado y están trabajando a la convocatoria de un Foro para su territorio<sup>13</sup>.

### Instrucciones:

- Completan el siguiente cuadro (Herramienta 5.1) para listar los actores que ya hacen parte del Núcleo Inicial Ampliado o que, en todo caso, ya han sido involucrados en la iniciativa DEL+E, especificando las informaciones requeridas.



### Herramienta 5.1: Actores involucrados en la iniciativa DEL+E, antes del Foro

Actores (Ejemplos)	Misión y Actividad	Actor/es con el/los que se relacionan	Calidad de la relación (positiva/negativa) entre el actor y los actores con los que éste se relaciona
Gobierno local			
Asociaciones de empresas y de auto empleadores			
Agricultores, ganaderos y otras organizaciones de productores			
Bancos locales			
Sindicatos			

<sup>13</sup> Si ustedes no hacen parte del mismo territorio, elijan uno de los territorio representado y trabajen sobre ello, utilizando cada uno/a su experiencia personal y aportando su contribución que, en todo caso, será influenciada y dependerá del área local de la cual ustedes efectivamente provienen.



Actores (Ejemplos)	Misión y Actividad	Actor/es con el/los que se relacionan	Calidad de la relación (positiva/negativa) entre el actor y los actores con los que éste se relaciona
Organizaciones Comunales de Base y Organizaciones Privadas de Desarrollo			
Representantes descentralizados del gobierno central			
Cámaras de Comercio			
Asociaciones de empresas cooperativas y/u otras formas asociativas			
Escuelas, instituciones de capacitación, institutos de investigación y Universidades			
Organizaciones ambientales			
Organizaciones religiosas			
Otros			

- b) Una vez definidos los actores ya presentes, identifique actores locales relevantes que haya que incorporar al Foro, para garantizar la SOSTENIBILIDAD del mismo.

Para ello, sugerimos tener en cuenta, entre otros, los elementos presentados en el cuadro a continuación (Herramienta 5.2).



### Herramienta 5.2: La sostenibilidad de un Foro Territorial

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un numero posiblemente alto de actores locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos actores locales hacen parte del Foro de su territorio? ¿Cuántos actores locales no son miembros? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Por qué hay partes de la población que están enteramente excluidas del Foro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de incluir los sectores público y privado en el Foro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los miembros del Foro son públicos y privados?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de la apertura del Foro para la entrada de nuevos miembros, formales e informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe la posibilidad de que nuevos actores se sumen al Foro?</li> <li>• ¿Existe la posibilidad que las organizaciones informales se hagan miembros del Foro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de que el Foro represente la mayoría de los actores socioeconómicos del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuan representativos son los actores locales que son miembros del Foro?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros elementos</li> </ul>	

- Averigüen la presencia de los elementos de sostenibilidad presentados, contestando a las preguntas listadas en la Herramienta 5.2 y, si es necesario, indiquen otros elementos de sostenibilidad y brinden informaciones oportunas sobre ellos.
- Utilicen tarjetas para sus respuestas (del mismo color para las respuestas que corresponden al mismo elemento de sostenibilidad) y dispongan las tarjetas, pegándolas en la pared, alrededor de cada elemento de sostenibilidad propuesto.
- Presenten al resto de la clase y al/a la facilitador/a sus respuestas con respecto a la sostenibilidad de su Foro Territorial.



## La Actividad 5.2 desde la perspectiva del/de la facilitador/a

Esta actividad:

- es un ejercicio de REFLEXIÓN e IDENTIFICACIÓN;
- debería ser realizada en un curso de formación en el que los/as participantes ya tienen algunas ideas sobre lo que es un Foro Territorial. (Esto implica que debe haber habido algún trabajo introductorio sobre el mismo);
- debería ser realizada sólo con participantes que ya sepan cuales actores hacen o podrían hacer parte de una iniciativa DEL+E en su territorio.

### Objetivos:

Sugerimos realizar esta actividad para:

- facilitar la reflexión sobre el concepto de ‘sostenibilidad’ aplicado al Foro Territorial;
- guiar a los/as participantes en la aplicación del concepto de ‘sostenibilidad’ a su propio territorio y actores locales.

### Instrucciones:

1. Si es posible, constituya grupos de trabajo con personas que vivan o trabajen en el mismo territorio. Si esto no es posible, pida a los/as participantes simular la reunión en la que se encuentran, imaginando que todos/as vienen de la misma área local.
2. Explique a los/as participantes que deben actuar siempre teniendo en cuenta la realidad de su propio territorio para que el mayor número posible de actores sea tomado en consideración. De hecho, cada actor puede brindar una contribución positiva a la sostenibilidad de un Foro.
3. Asegúrese que en cada grupo haya:
  - el número más alto posible de actores representado;
  - el mismo número de mujeres y hombres.
4. Cuando los/as participantes simulan la reunión, circule por la clase, interviniendo si es necesario.
5. En el momento de la presentación ante el plenario, facilite el debate a través de preguntas, procure que las inquietudes sean resueltas por el grupo y no por usted y facilite la comparación entre los resultados de los diferentes grupos.



### Tiempo previsto:

- 1 hora y media para la simulación de la reunión y la definición de funciones;
- 1 hora para la presentación en plenario.



### Actividad 5.3: El plan de trabajo de un Foro Territorial

#### Objetivos:

- Identificar las componentes esenciales del plan de trabajo de un Foro

#### Instrucciones:

- Reflexione sobre los aspectos que deberían estar incluidos en el plan de trabajo de un Foro Territorial.
- Prepare un cuadro para utilizar como formato de un plan de trabajo. Incluya espacios como:
  - Inicio y duración prevista
  - Actores involucrados
  - Etc.

Procure que el cuadro sea sencillo para rellenar, pero completo y coherente.

- Presente su cuadro al resto de la clase, explicando por qué consideran relevantes los componentes incluidos.



## La Actividad 5.3 desde la perspectiva del/de la facilitador/a

Esta actividad:

- es un ejercicio de REFLEXIÓN y DESARROLLO;
- debería ser realizada en un curso de formación (por razones de tiempo y de dificultad de ejecución y por su carácter “aplicativo”, no la sugerimos para actividades de sensibilización);
- debería ser realizada cuando los conceptos fundamentales del enfoque DEL+E han sido ampliamente interiorizados y los/as participantes saben utilizarlos para construir conocimiento y desarrollar contenidos.

### Objetivos:

Sugerimos realizar dicha actividad para:

- ayudar a los/as participantes a identificar los componentes esenciales de un plan de trabajo de un Foro Territorial;
- apoyar a los/as participantes en la preparación de una herramienta a utilizar en su trabajo como promotores/as.

### Instrucciones:

1. Si es posible, constituya grupos de trabajo con personas que vivan o trabajen en el mismo territorio, para estimular el desarrollo colaborativo de los contenidos. Procure que en cada grupo haya:
  - un alto número de actores representado;
  - el mismo número de mujeres y hombres.
2. Precise que, en el trabajo de grupo, cada uno/a debe sentirse libre de expresarse y tiene derecho a que lo escuchen.
3. En el momento de la presentación ante el plenario ayude a comparar los diferentes modelos presentados, destacando los aspectos más apropiados de cada uno.



### Tiempo previsto:

- 40 minutos para el desarrollo de la preparación de los cuadros;
- 15 minutos para la presentación de cada modelo.



## BIBLIOGRAFÍA Y SUGERENCIAS DE LECTURA

- Alburquerque F. (2002): *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico*, Cuadernos ILPES N° 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Barreiro F. (1999): “Innovación y promoción económica local. Algunos ejemplos en la provincia de Barcelona, España”, en Marsiglia J.
- Bianchi P. (1997): *Construir el mercado, Lecciones de la UE, el desarrollo de las instituciones y de las políticas de competitividad*, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
- Calderón Azocar C. (2005): *Guía Metodológica de Desarrollo Territorial*, Programa de Desarrollo Económico Territorial Chile Emprende, Santiago de Chile.
- Cuadrado Roura J.R. (1988): “Políticas regionales, hacia un nuevo enfoque”, *Papeles de Economía Española*, Núm. 35, Madrid.
- Del Castillo J. (dir.) (1994): *Manual de Desarrollo Local: Serie Estudios de Economía*, Departamento de Economía y Hacienda, Gobierno Vasco, Vitoria.
- Espina A. (Diciembre 1994): Una política de cooperación para los sistemas productivos locales, *Economía y Sociedad*, No. 11, Madrid.
- Gómez M. y H. Sainz (1999): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo*, CIDEAL, Madrid.
- Gasser M., Coto Moya L.G., Piñeiro J. y Lisa M. (2004): *Generar procesos de Desarrollo Económico Local mediante Cooperativas - DelCoop*, Programa de Desarrollo Empresarial, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín.
- Gasser M., Salzano C., Di Meglio R. y Lazarte-Hoyle A. (2003): *Desarrollo económico local en situaciones de post crisis. Guía Operacional*, Programa LED/Programa IFP Crisis, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Izquierdo J. (2002): *Manual para Agentes de Desarrollo Rural*, Instituto de desarrollo Rural, Consejería de Medio Rural y Pesca, Gobierno del Principado de Asturias, Editorial Mundi Prensa, Madrid.
- Mayoral J. (1992): *Mercado de trabajo, políticas de empleo y desarrollo local. Territorio, economías locales y formas flexibles de regulación*, Madrid.



Méndez R. y Caravaca I. (1996): *Organización industrial y territorio*, Madrid.

OCDE (1999): *Redes de empresas y desarrollo local. Competencia y cooperación en los sistemas productivos locales*, LEED/OCDE.

Rodríguez, F. (ed.) (1999): *Manual de Desarrollo Local*, Ediciones TREA, Gijón.

## ¿QUIERE SABER MÁS?

### Consulte:

<p><i>Module on social dialogue and LED</i></p> <p>Este módulo forma parte de un amplio conjunto didáctico sobre Desarrollo Económico Local. Proporciona instrumentos para el mantenimiento de un diálogo social a escala local entre las múltiples partes que participan en el proceso de Desarrollo Económico Local.</p>	<p><i>Idioma:</i> Inglés</p> <p><i>Zona geográfica:</i> Interregional</p>	<p><i>Departamento:</i> ED/DIALOG, OIT, Ginebra Tel: +41.22.799.7035 dialogue@ilo.org</p>
<p><i>Generar procesos de Desarrollo Económico Local mediante cooperativas - Delcoop</i></p> <p>Un paquete modular de aprendizaje a distancia que analiza las fases del proceso DEL desde el diagnóstico territorial hacia la evaluación de una estrategia DEL.</p> <p>En particular, el material se centra en el rol clave de las cooperativas para la promoción y la implementación de iniciativas DEL</p> <p>El programa DELCOOP se realiza a través de la plataforma electrónica: <a href="http://www.itcilo.org/delcoop">www.itcilo.org/delcoop</a></p>	<p><i>Idioma:</i> Inglés</p> <p><i>Zona geográfica:</i> Interregional</p>	<p><i>Departamento:</i> Desarrollo Empresarial - CIF-OIT, Turín sme@itcilo.org</p>