

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**LICENCIATURA EN GESTION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA**

**HERRAMIENTAS  
METODOLOGIAS DE  
INVESTIGACIÓN PARA  
FORMULAR  
LINEAMIENTOS**

**ESTRATEGICOS PARA EL  
DESARROLLO LOCAL**

**MANUAL DE PRÁCTICAS**

**AUTOR: DRA. SANDRA ISABEL RAMIREZ GONZALEZ**

**2021**

# Presentación

El concepto fundamental del desarrollo local es establecer el potencial de recursos con el que se cuenta, así como cuáles son las necesidades de las personas que se necesitan satisfacer, así como en las comunidades, las colectividades, los municipios, y en conjunto de la sociedad.

Derivado de lo anterior, la formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por varios aspectos, desde el diagnóstico y determinación de vocaciones de aspectos económico-productivos, socio-culturales, de infraestructura e institucionales en un territorio previamente delimitado, hasta la formulación de objetivos, estrategias, programas y proyectos, así como los sistemas de monitoreo y seguimiento en el cumplimiento de los objetivos que furos establecidos.

Por lo que el establecimiento de los objetivos estratégicos a raíz del conocimiento del potencial económico local, del análisis de los recursos y potencialidades de la zona, y del establecimiento y reconocimiento de las carencias más representativas, así como de los obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas, es de los aspectos más relevantes en la implementación de una estrategia de desarrollo local. En este proceso es importante la creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos, que puedan potencializar los procesos y que contribuyan en el seguimiento y ayuda a las iniciativas y acciones de desarrollo.

Así mismo, la incorporación de infraestructura social y la creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada que debe ofrecer el estado para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, permitirán crear un entorno favorable para las empresas y negocios (Silva y Sandoval, 2012).

Además es conveniente como menciona Montalvo (2016), considerar medidas de acompañamiento relacionadas con la formación de los recursos humanos adecuados a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo. Medidas de acompañamiento relacionadas con programas de índole social, subsidios específicos y aspectos relacionados con los sectores de salud y educación también pueden ser consideradas en el proceso.

Este documento “HERRAMIENTAS METODOLOGIAS DE INVESTIGACIÓN PARA FORMULAR LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO LOCAL”, lleva como objetivo ser una guía para los estudiantes del tercer Módulo de la Unidad de competencia de Desarrollo local, de la Licenciatura de la micro, pequeña y mediana empresa, que les permita reforzar sus competencias profesionales, realizando un plan de acciones estratégicas enfocadas al planteamiento de una propuesta de estrategias que permitan potencializar o dinamizar el desarrollo local de un territorio previamente delimitado, de tal manera que apliquen herramientas metodológicas de investigación, para el reconocimiento de las fuerzas productivas de un territorio.

## INDICE

	Página
<b>Práctica 1. Planeación para el desarrollo de estrategias</b>	1
<b>Práctica 2. Desarrollo del diagnóstico estratégico</b>	6
<b>Práctica 3. Identificación de potencialidades y obstáculos del territorio</b>	10
<b>Práctica 4. Formulación de objetivo de desarrollo con base en problemas</b>	11
<b>Práctica 5. Definición de alternativas de solución</b>	15
<b>Bibliografía</b>	19

## PRACTICA 1. PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

**OBJETIVO:** Definir el plan para el desarrollo de la planificación estratégica para el desarrollo económico local.

### **METODOLOGIA:**

#### **Delimitación del territorio:**

Realice la delimitación de un área de interés a trabajar, la cual puede ser para éste estudio a nivel regional, municipal, ejidal o de una comunidad, para lo cual especifique en el documento que territorio trabajará tanto de manera escrita como con un mapa, delimitando claramente su ubicación y los límites.

#### **Ubicación:**

La investigación se desarrollará en \_\_\_\_\_

A continuación se presenta el mapa del territorio a trabajar (delimitando sus límites)

Mapa de \_\_\_\_\_

Puede usar diferentes tipos de aplicaciones por ejemplo <https://satellitemap.gosur.com/> o el Google maps <https://www.google.com.mx/> para realizar la ubicación y presentación del mapa, se sugiere una macro localización y una micro localización (ver ejemplo).

### **ELABORACION DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Con base en la Figura 1. Diseño Metodológico para la formulación de lineamientos estratégicos para el desarrollo local, elaboré un **cronograma de actividades**, de tal manera que le permita planificar su tiempo para la obtención de la información, su análisis y presentación del informe final, que le permita el logro en el desarrollo de

la investigación y le facilite su seguimiento y correcta ejecución, en el cuadro 1. Se presenta una guía de cómo puede elaborarlo, es conveniente que para cada etapa señalada le agregue las actividades que considere necesarias que le permita su desarrollo.

**Figura 1. Diseño Metodológico para la formulación de lineamientos estratégicos para el desarrollo local**



## **EJEMPLO:**

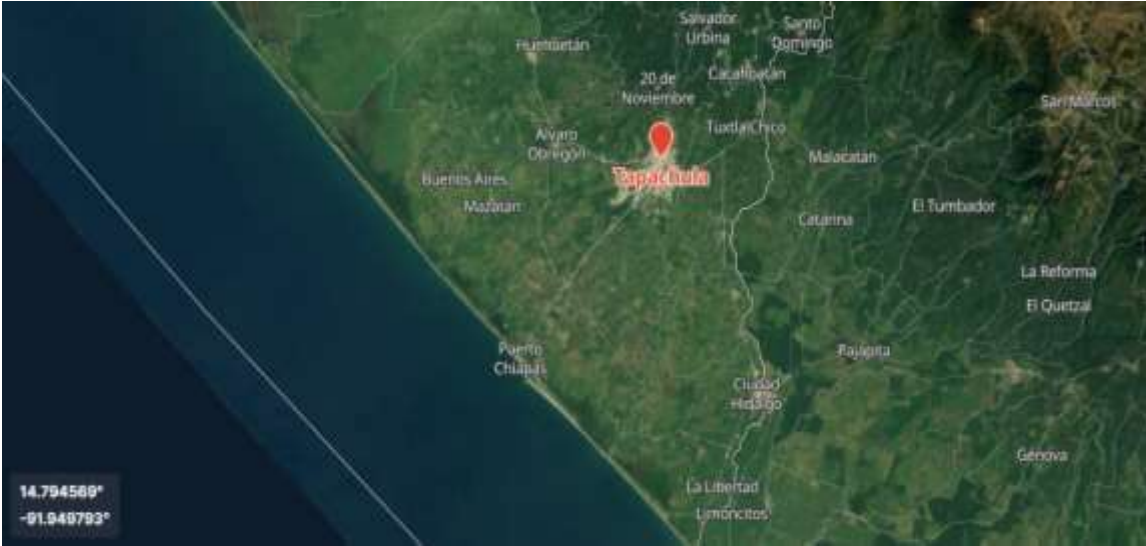
### **DELIMITACIÓN DEL TERRITORIO:**

La investigación se desarrollará en el municipio de Tapachula, en el estado de Chiapas, México; Esta ubicado en la Región del Soconusco, en la Costa Sur del estado de Chiapas y la cual hace frontera con el país de Guatemala. Sus límites son: al norte con el municipio de Motozintla, al este con los municipios de Cacaohatán, Tuxtla Chico, Frontera Hidalgo y Suchiate, al sur con el Océano Pacífico y al oeste con los municipios de Huehuetán, Mazatán y Tuzantán.

### **MAPA DEL MUNICIPIO DE TAPACHULA, CHIAPAS, MEXICO MACROLOCALIZACION**



**MICROLOCALIZACION DEL MUNICIPIO DE TAPACHULA**



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/ MES - DIA	1	2	3	4	5	6	7	8...
<b>1. Diagnóstico estratégico</b>								
1.1. Recopilación de información secundaria	X							
1.2. Entrevistas, informantes clave		X	X					
1.3. Observación directa			X	X				
<b>2. Vocaciones territoriales</b>								
2.1. Análisis de problemas y potencialidades					X			
<b>3. Formulación de problemas</b>								
3.1. Técnica del árbol de problemas						X		
<b>4. Formulación de Estrategias</b>								
4.1. Definición de estrategias							X	
Elaboración documento final				X	X	X	X	X



## PRACTICA 2. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

**OBJETIVO:** Realizar el diagnóstico estratégico de un territorio determinado, que permita conocer los aspectos: económicos-productivos; socio-culturales; infraestructura; institucionales.

### METODOLOGIA:

**REALICE UNA INVESTIGACIÓN EN FUENTES SECUNDARIAS RELACIONADA CON LOS ASPECTOS:** económicos- productivos; socio-culturales; infraestructura; institucionales, del territorio que usted delimito y elabore un documento que permita identificar claramente cada uno de esos aspectos, las características encontradas y la fuente de su procedencia.

**ENTREVISTAS, INFORMANTES CLAVE:** La entrevista es otra herramienta que permite obtener información actualizada, la cual es conveniente realizarla a actores claves en el desarrollo del territorio que demarco, pueden ser actores del gobierno, líderes de sectores, líderes comunitarios, representantes de comunidades, población, etc.; para lo cual es conveniente elaborar un instrumento que permita recopilar la información clave para el desarrollo de la investigación.

#### EJEMPLOS DE ACTORES TERRITORIALES

Responsables/líderes /técnicos por área temática				
Economía	Infraestructura	Sociocultural	Institucional	Medioambiental
Empresarios	Infraestructura de apoyo a empresas	Departamentos de salud, educación, cultura, deportes	Autonidades	Departamentos de medioambiente
Departamentos de fomento productivo	Infraestructura para la población en el ámbito de la salud, la educación la cultura, los deportes, el transporte, las telecomunicaciones	Directores de centros de salud, escuelas, centros cívicos, sociales, asociaciones	Líderes comunales	Asociaciones
Cooperativas			Asociaciones de participación ciudadana	Universidades
Asociaciones de microcrédito			Otros	Empresas con políticas ambientales
Otros	Otros	Universidad		Otros
		Otros		
Población en general				

**OBSERVACION DIRECTA:** Es otra manera de complementar el diagnóstico a partir de observaciones directas que se pueden hacer en referencia a los aspectos a analizar

A continuación se presenta un listado de los principales aspectos que deben ser considerados, para el desarrollo del Diagnóstico estratégico:

**ÁREAS TEMÁTICAS Y CATEGORÍAS A TENER EN CUENTA PARA LA REALIZACIÓN  
DE UN DIAGNÓSTICO CON ENFOQUE TERRITORIAL**

---

Contexto geográfico
Ubicación geográfica
<b>Sistema natural y ambiental</b>
Clima
Suelos
<b>Sistema económico-productivo</b>
Sistemas de producción y organización empresarial
Grado de organización productiva
Existencia de redes entre empresas
Asociación de empresarios/as
Cooperación entre empresas
Nivel tecnológico de las empresas
Acceso a financiamiento
Recursos turísticos
Recursos tecnológicos
<b>Demografía y mercado de trabajo</b>
Demografía y dinámica poblacional
Tasa de mortalidad: general por sexo, materna e infantil
Tasa de crecimiento poblacional desagregada por sexo
Tasa de analfabetismo por sexo (total funcional)
Mercado de trabajo
Desempleo y subempleo por sexo
Disponibilidad de mano de obra por sexo
Perfiles que caracterizan la oferta de trabajo por sexo
Nivel educacional y experiencia de la mano de obra por sexo
Distribución del ingreso
Niveles de ingreso medio por actividad/sexo
Distribución del ingreso a nivel local/sexo
<b>Infraestructura económica social</b>
Transportes
Telecomunicaciones
Fuentes y usos de energía
Abastecimiento de agua
Saneamiento básico
Vivienda
Información sobre procesos productivos
Servicios especializados a empresas
Información tecnológica sobre productos
Servicios de consultoría empresarial
Servicios financieros e información sobre acceso al crédito
<b>Sistema socio cultural</b>
Base cultural de la población
Identidad cultural
Educación formal
Educación no formal
Salud
<b>Aspectos organizativos-institucionales</b>
Funcionamiento del gobierno municipal
Características de la principal autoridad local
Estado de la planificación local
Formas de organización comunitaria
Instituciones privadas
Universidades e instituciones de educación superior
Instituciones políticas, sindicales y religiosas

(Silva y Sandoval, 2012).

Los anteriores aspectos apoyan en las actividades de la recolección, procesamiento e interpretación de la información del territorio de estudio, las cuales en lo posible

deben ser consideradas ya que permiten aproximarse a la valorización del potencial endógeno de cada área temática, como también a los diversos problemas que dificultan su desarrollo. Para la realización del diagnóstico, es aconsejable considerar las relaciones existentes entre los diferentes sectores que coexisten en un mismo territorio, y de la misma manera los que pueda tener con territorios vecinos o de niveles superiores.

A continuación se presentan algunas preguntas que pueden guiar la obtención de la información para el desarrollo del diagnóstico.

Temas	Objetivos	Preguntas centrales
Estructura productiva y especialización.	Identificar las principales actividades económicas existentes en el territorio de análisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los principales sectores, productos o servicios generados por el territorio?</li> <li>2. ¿Cuánto empleo se genera en el territorio y en que sectores o actividades?</li> <li>3. ¿Cuál es la composición en términos de tamaño de empresas?</li> <li>4. ¿Cuál es la orientación de mercados de la producción (local, regional, nacional, global)?</li> </ol>
Tecnología, productividad	Identificar grado tecnológico de los sectores productivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué grado tecnológico tienen los sectores productivos?</li> </ol>
Organización empresarial	Identificar las características de las organizaciones empresariales existentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuántas organizaciones empresariales hay según sector?</li> <li>2. ¿Cuál es el tamaño de las organizaciones?</li> <li>3. ¿Grado de colaboración entre las organizaciones empresariales?</li> <li>4. ¿Importancia de las organizaciones en el diseño de políticas de fomento?</li> </ol>
Dinámica de los territorios. Económica y demográfica	Identificar las tendencias de años recientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la tasa de crecimiento de la población en años recientes?</li> <li>2. ¿Dinámica de empleo y desempleo?</li> </ol>
Políticas de fomento productivo	Identificar los principales programas o políticas de fomento productivo existentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Políticas PYME?</li> <li>2. ¿Políticas de promoción de empleo?</li> <li>3. ¿Otras políticas de fomento?</li> </ol>
Temas	Objetivos	Preguntas centrales
Políticas sociales municipales, regionales y nacionales	Identificar específicamente que características poseen las políticas sociales de nivel municipal, regional y nacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las políticas sociales llevadas a cabo frente a los problemas de informalidad en el empleo, protección social, promoción del empleo, políticas de salud y de mejoramiento de la cobertura y calidad de la educación, en los tres niveles del estado?</li> <li>2. ¿Cuál es el sistema de financiamiento de los programas sociales?</li> <li>3. ¿Cómo se focalizan los programas sociales?</li> <li>4. ¿Qué grado de sostenibilidad tienen esos programas sociales?</li> <li>5. ¿Los programas sociales que se ejecutan en el territorio responden a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Son las mujeres el objetivo del proyecto?</li> <li>¿Fueron consultadas las mujeres sobre el diseño, implementación, supervisión y evaluación de proyectos?</li> <li>¿Cómo se refuerza el empoderamiento de las mujeres en estos proyectos?</li> <li>¿Qué impacto tiene en la mejora de vida de las mujeres del territorio este proyecto?</li> </ul> </li> </ol>
Educación	Reconocer las características del sistema educativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la media de escolaridad de la población?</li> <li>2. ¿Cuáles son los índices de analfabetismo?</li> <li>3. ¿Qué porcentaje de alumnos deja el sistema escolar?</li> <li>4. ¿Qué porcentaje de alumnos accede a educación superior?</li> <li>5. ¿Cuál es la cobertura?</li> <li>6. ¿Existe algún sistema de medición de la calidad de la enseñanza? ¿Cuáles son sus resultados en el territorio?</li> <li>7. ¿Cómo se articula la educación con el empleo?</li> <li>8. ¿Se puede identificar una brecha digital entre los quintiles extremos?</li> <li>9. ¿Quién financia la educación en el territorio?</li> </ol>

Vivienda	<p>Describir las repercusiones que tienen las políticas de viviendas de los últimos años en el territorio</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué características tienen las viviendas en el territorio? Conceden con la cultura del territorio? ¿Son suficientemente amplias? ¿Poseen estándares de calidad en su construcción?</li> <li>2. ¿Qué políticas se han llevado a cabo en materia de viviendas sociales en los últimos años? ¿Existe la posibilidad de comprar viviendas con créditos blandos, asequibles a los quintiles más bajos de la población?</li> </ol>
Empleo y pobreza	<p>Identificar las características de las condiciones de pobreza en el territorio</p> <p>Identificar tasas de desempleo</p> <p>Identificar tasas de pobreza o indigencia</p> <p>Identificar calidad en los tipos de empleo</p> <p>Identificar características de la distribución de la renta</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la distribución de la renta en la población estudiada?</li> <li>2. ¿Cuál es la tasa de desempleo de larga duración?</li> <li>3. ¿Cuál es el tipo de empleo más recurrente?</li> <li>4. ¿Cuál es la tasa de informalidad que se presenta en el territorio?</li> <li>5. ¿Qué dicen las tasas de pobreza e indigencia en el territorio?</li> </ol>
Salud	<p>Identificar los puntos más débiles del sistema de salud en el territorio</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se financia el sistema de salud en el territorio?</li> <li>2. ¿Cuáles son las enfermedades más recurrentes?</li> <li>3. ¿Cuál es la causa de muerte más frecuente en el territorio?</li> </ol>
Participación ciudadana	<p>Identificar algunos datos que muestren el empoderamiento de las personas en relación con sus propios problemas sociales</p> <p>Reconocer percepciones que las personas tienen de su sentido de pertenencia al territorio</p> <p>Reconocer percepciones que las personas tienen en relación con la confianza, la solidaridad social, las expectativas de movilización social instalada en el territorio.</p> <p>Reconocer la percepción que los sujetos tienen en relación a la justicia, la seguridad el empleo, confianza en las instituciones, valoración de la democracia, interés en la política y en los partidos políticos. "</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la actitud de las personas frente a las adversidades sociales que les toca vivir? Son proactivos, reactivos, o tienen una actitud propia del "clientelismo asistencialista" ¿Tienen expectativa de movilidad social?</li> <li>2. ¿Las personas se sienten identificadas con su territorio? ¿Gustan de vivir en él? Sienten que son parte de las decisiones que se toman en el territorio?</li> <li>3. ¿Qué percepciones manifiestan las personas en relación al clima de confianza y el sentido de solidaridad que tienen en su territorio?</li> <li>4. ¿Qué piensan las personas sobre la administración de justicia en el territorio, sobre la seguridad en el empleo, sobre la confianza en las instituciones, sobre la valoración de la democracia y el interés por la política y los partidos políticos?</li> </ol>

(Silva y Sandoval, 2012).

Realice la redacción de un documento escrito en Word por cada uno de los aspectos: económicos-productivos; socio-culturales; infraestructura; institucionales, del territorio estudiando, de manera sintética pero que reúna los aspectos más importantes y trascendentales encontrados, en un máximo de 10 cuartillas y un mínimo de cinco, preste atención a su redacción, escritura correcta de palabras y ortografía. Elabore una portada donde indique sus datos, un índice y el cuerpo del documento, indicando la procedencia de la información contenida y finalmente la Bibliografía utilizando las normas APA séptima edición (<https://normas-apa.org/wpcontent/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>).

### PRACTICA 3. IDENTIFICACION DE POTENCIALIDADES Y OBSTACULOS DEL TERRITORIO

**OBJETIVO:** Establecer los elementos que son necesarios y preliminares para tener una idea general acerca de las potencialidades y obstáculos que la localidad tiene para activar un proceso de desarrollo local.

#### METODOLOGIA

Con base en el diagnóstico desarrollado en la Practica 2, elabore un cuadro como el que se presenta a continuación, indicando de manera precisa los principales problemas detectados en el territorio, así como de sus potencialidades.

#### CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PORTENCALIDADES DE \_\_\_\_\_

Problemas	Potencialidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- La mitad de la población sólo completa el nivel de estudios básicos.</li><li>- Pocos estudiantes completan estudios universitarios.</li><li>- Bajos niveles educativos de la población local.</li><li>- Actividad productiva, posiblemente industrial de exportación, dado que los jóvenes se forman en educación media comercial e industrial, que crea empleo en el verano debido a un posible aumento cíclico de la actividad en alguna parte de la cadena productiva.</li><li>- En la educación superior muestra bajo interés por partes de los hombres.</li><li>- La relación de estudiantes en educación superior, Universidad, CFT, Inst. Profesionales, esta invertidos. Se ven más profesionales que técnicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presencia de capital humano con capacitación en estudios comerciales e industriales.</li><li>- Posibilidad de incrementar el desarrollo del sector servicios puesto que hay personal capacitado.</li><li>- El 30% de la población tienen educación media por lo que es un potencial para la promoción de emprendedores/as.</li><li>- Incentivar el desarrollo de programas de innovación social.</li><li>- Desarrollar un sistema de educación superior más atractivo en función de las potencialidades del territorio.</li><li>- Trabajar la equidad de género en estudios superiores.</li><li>- Desarrollar sistemas de continuidad de educación técnica desde la educación media hacia los CFT.</li></ul>

(Silva y Sandoval, 2012).

## **PRACTICA 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVO DE DESARROLLO CON BASE EN PROBLEMAS**

**OBJETIVO:** Formular un objetivo de desarrollo mediante el uso de la técnica del árbol de problemas y de objetivos de problemas presentes en un territorio delimitado.

### **METODOLOGIA**

Con base en los problemas relacionados anteriormente, establezca el que considere es el más relevante, para que pueda usted pueda generar estrategias.

Ya con el diagnóstico elaborado, así como la definición de la vocación local, la etapa que continua es la definición de los objetivos de desarrollo que serán propuestos para cada problema.

Es importante remarcar que un proceso de planificación local debe tener bien claro y enfocarse sobre un objetivo general que es el desarrollo local. Del objetivo general se derivan y establecen los objetivos específicos, los cuales variarían de acuerdo a las características del lugar donde se desarrolla, así como del de su comunidad y las potencialidades que ésta tenga, así como también de las relaciones que se tenga con el entorno.

Es de considerar que los objetivos son las situaciones futuras que se desean alcanzar, por lo que es muy importante no confundir los objetivos con las metas a alcanzar, aunque están estrecha y directamente vinculados, las metas las podemos entender como la manifestación específica de los objetivos, pero tanto en calidad, contenidos y tiempos de realización. Así mismo no se debe confundir los objetivos con las actividades a realizar, ya que las actividades son los pasos requeridos y necesarios para lograr el objetivo y están relacionados con acciones y secuencias.

Para elaborar la formulación de un objetivo de desarrollo, el método se basa en el análisis de problemas los cuales deben provenir del diagnóstico, y que usando la técnica del árbol de problemas y de objetivos se transforma en un objetivo estructurado.

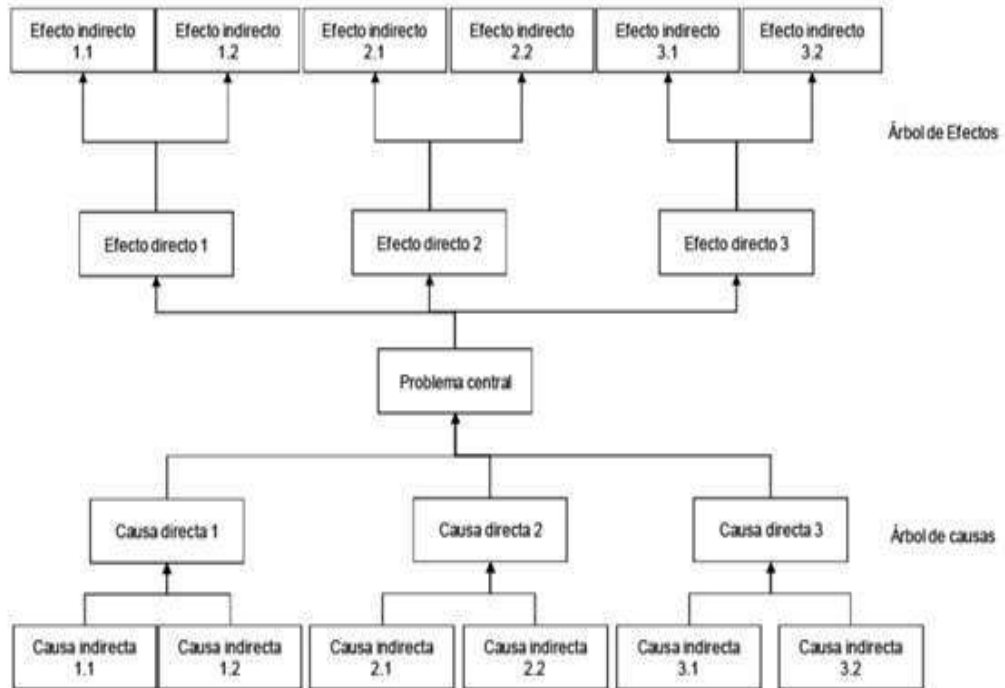
Se debe considerar que para elaborar un árbol de problemas se tienen tres importantes finalidades, una es ayudar a estructurar un problema mal estructurado, la segunda es que sirve para precisar las alternativas de solución de un problema central y finalmente para definir un problema central, el cual luego se transformará en un objetivo central, siendo éste el material esencial para la fase siguiente de la metodología de planificación.

Existen varias secciones de las cuales se compone el árbol de problemas, la sección inferior o también llamada raíces del árbol o causas, otra que es la sección superior, que corresponde a la copa del árbol, que serían los efectos y una sección central o tronco del árbol que constituye el problema central.

La manera para la interpretación lógica del árbol de problemas es de la parte inferior hacia arriba, o sea de las raíces a la copa, y esto es debido a que las causas preceden a los efectos. Es de considerar que tienen la misma importancia cada uno de los problemas reflejados tanto en el árbol de problemas, como en el árbol de objetivos, se busca la lógica de la relación causal del árbol, no la importancia relativa de uno u otro problema. Por lo que no es adecuado considerar que el problema y el objetivo central son los más importantes.

Al desarrollar el trabajo de campo para el análisis de problemas, lo usual es definir a lo menos un árbol por cada área temática o grupo, luego para la integración final no es aconsejable buscar la integración en un solo árbol general, sino realizar una definición coordinada de los objetivos centrales para cada área temática o grupo que se planteo.

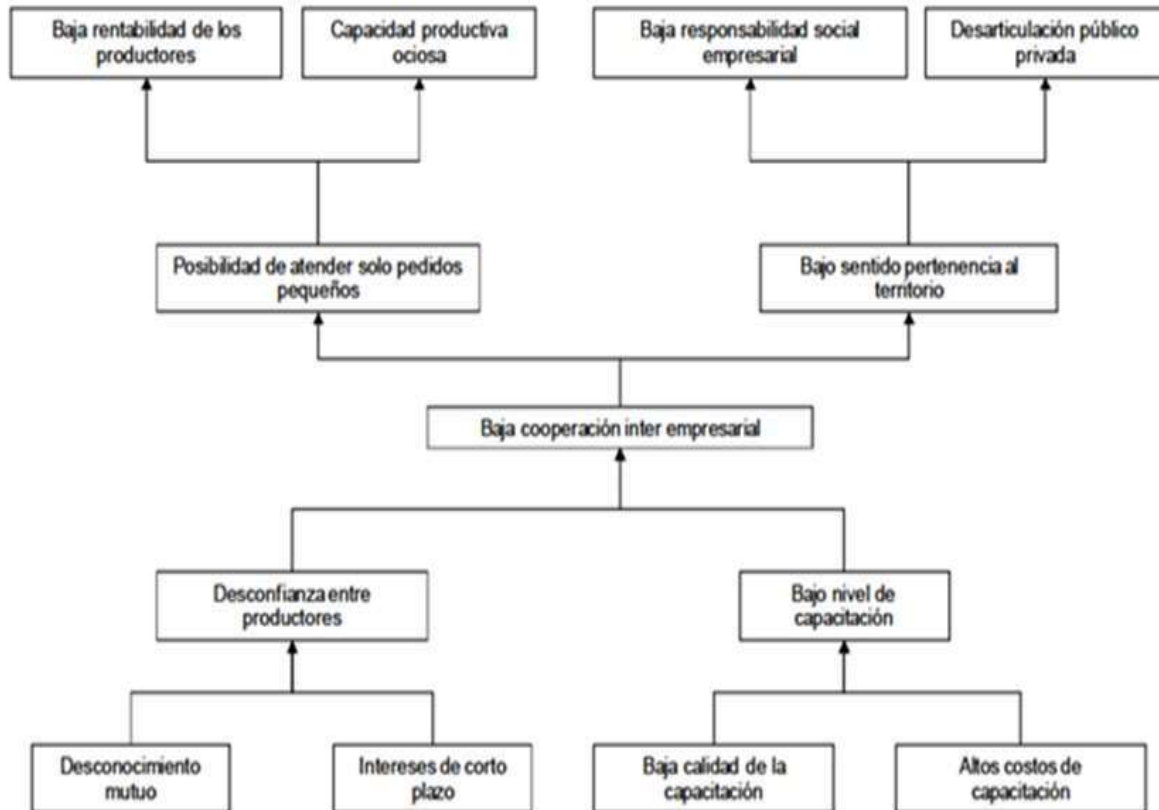
## ESQUEMA DE LA FORMA Y RELACIONES ENTRE LOS PROBLEMAS EN EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



(Silva y Sandoval, 2012).



## EJEMPLO DE ARBOL DE PROBLEMAS



(Silva y Sandoval, 2012).

## REDACCION DEL PROBLEMA Y DEL OBJETIVO

Finalmente se redacta el problema detectado y el objetivo que se pretenda para solucionar el problema, el cual siempre debe iniciar con un verbo de acción y en infinitivo.

### EJEMPLO:

**Problema:** Existe baja cooperación inter empresarial en el Municipio de Tapachula.

**Objetivo:** Alcanzar altos niveles de cooperación inter empresarial en el Municipio de Tapachula.

## **PRACTICA 5. DEFINICION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

**OBJETIVO:** Establecer alternativas de solución a problemas presentes en un territorio delimitado.

### **METODOLOGIA**

Una vez esta elaborado el árbol de objetivos ya es posible mostrar un primer acercamiento en la búsqueda de las posibles soluciones, a través de del establecimiento de alternativas, las cuales no serán las que se posiblemente lleguen en la ejecución del plan, pero servirán de insumos para la fase siguiente en la cual se realizará la aplicación de la noción estratégica. En relación a la manera que se muestren en el ejercicio, las alternativas de solución propuesta se ordenan por los tipos de soluciones.

Es importante tener claro que es “una alternativa”, y se puede decir que proviene del término latino “alter”, que significa “otro”, “otra”, lo cual se puede entender como otra modalidad o forma de hacer algo o también de lograr algo. Por lo tanto, es posible considerar que una única alternativa en sí no existe, por lo que es natural que una alternativa se confronte con otra alternativa.

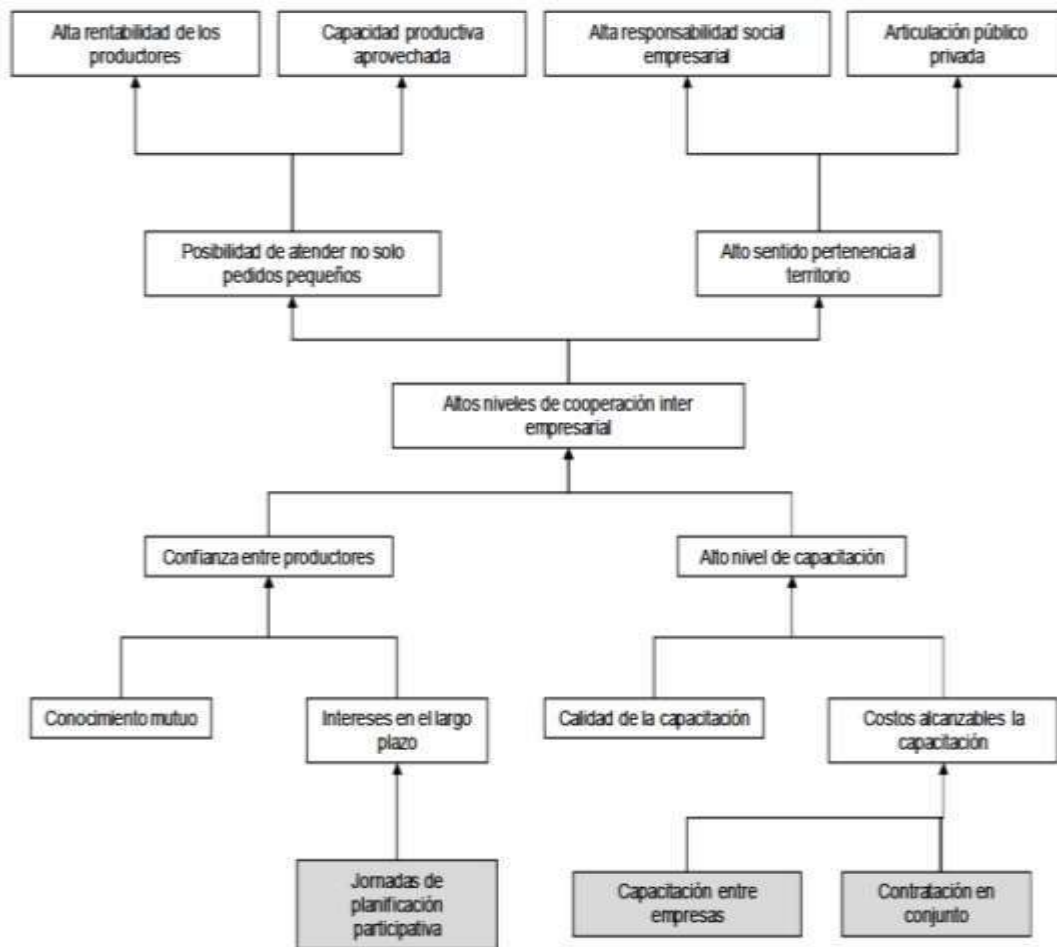
Se puede considerar entonces, que la alternativa es una de las posibles opciones que permite alcanzar el objetivo, pero de forma tal, que cada una de las alternativas por si mismas, permita una solución al problema de manera satisfactoria. De esta forma para lograr una correcta definición de las alternativas es aconsejable contemplar diferentes y excluyentes formas o maneras entre éstas. De esta manera si no son excluyentes las dos alternativas, es conveniente unificarlas en una solución, la que es mas trascendental que en la que fue planteada de forma individual.

Una de las técnicas que permitan proponer o establecer alternativas es mediante la lluvia de ideas, las cuales deben lograr una o más acciones que permitan llevar los

objetivos a cabo como se planteó en el árbol. Esta actividad se realiza ubicando en las puntas de las raíces del árbol de objetivos, ya que en esta parte se encuentran los medios específicos en los que se debe trabajar para estructurar alternativas de solución, luego esas alternativas se transformarán en acciones, pero es importante aclarar que esas acciones o programas son aún tentativos, ya que es muy conveniente someterlas a un análisis estratégico, en donde se contrastan con diversos aspectos tales como su potencialidad para lograrlo y alcanzar el objetivo propuesto, así como las limitaciones, los desafíos, y de los riesgos con que se enfrentan para lograr el objetivo.

En el siguiente diagrama se mostrará un ejemplo de la forma como es posible diseñar las alternativas de solución. Lo más frecuentemente usado para la presentación de las alternativas de soluciones es usando un color diferente al de presentan los medios.

## DEFINICION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION, CON BASE EN UN PROBLEMA CENTRAL



(Silva y Sandoval, 2012).

## REDACCION DE ALTERNATIVAS

Se redactan las alternativas surgidas, las cuales deben permitir el logro del objetivo planteado.

### EJEMPLO:

- Realizar jornadas de planificación participativa entre las empresas de Tapachula, que permitan alcanzar intereses comunes en el largo plazo.

- Organizar capacitaciones entre las mismas empresas de Tapachula, que permita bajar los costos y aumentar el nivel de capacitación.
- Realizar la contratación conjunta entre las empresas de despachos o profesionales de alto nivel, que permitan mejorar su nivel de capacitación a precios accesibles.

## BIBLIOGRAFIA

CEPAL. ILPES, Silva Lira, Iván. 2003. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Serie Gestión Pública No.42. 64 p. Obtenido de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7294>

Cohen, Ernesto. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, División de Desarrollo Social, CEPAL. Obtenido de [http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales\\_cepai.pdf](http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales_cepai.pdf)

FAO. 2008. Diagnóstico participativo de Comunicación Rural. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y5793s/y5793s00.htm>

Lira, I y Sandoval, C. 2012. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Obtenido de [https://issuu.com/jllauram/docs/sgp\\_76\\_metodolog\\_a\\_para\\_la\\_elaboraci\\_n\\_de\\_estateg](https://issuu.com/jllauram/docs/sgp_76_metodolog_a_para_la_elaboraci_n_de_estateg)

Montalvo Carrión, M. L. 2016. Tesis Proyecto de Grado: La economía popular en el distrito metropolitano de Quito: una propuesta alternativa para su desarrollo productivo. Magíster En Gestión Del Desarrollo Local Comunitario, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de: [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10563/res\\_a41f5a7c2ff3a714209c312e17e642db.pdf?isAllowed=y&sequence=1](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10563/res_a41f5a7c2ff3a714209c312e17e642db.pdf?isAllowed=y&sequence=1)

PNUD, 2009. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Obtenido de [http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

Sanín, H. 2008. Marco Lógico para la Formulación de Proyectos de Desarrollo". Guía temática para el curso virtual del ILPES Obtenido de <https://eigenwesentliche.files.wordpress.com/2010/02/marco-logico-para-laformulacion-de-proyectos.pdf>

Silva, I. y Sandoval, C. 2012. Metodología para la elaboración de estrategias de Desarrollo local. Serie manuales del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL). 108 p. Obtenido de: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Metodol-IvA%CC%83%C2%A1n-Silva-actualizada.pdf>

