

MÓDULO 3

LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL RURAL

DETERMINAR OBJETIVOS

La planificación del desarrollo local rural implica la identificación de objetivos claros y realistas para mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en estas áreas. Respecto a la modalidad de intervención se pueden plantear dos métodos. En primer lugar el dirigido a ofrecer asistencia directa a las empresas tales como los incentivos financieros, la formación de trabajadores, etc... En segundo lugar, se puede definir un método que proporcione asistencia al proceso de desarrollo, creando el entorno en el que puedan surgir iniciativas económicas y consolidarse.

A continuación se presentan algunos pasos que pueden ayudar a determinar los objetivos efectivos para este tipo de planificación:

1. **Identificar las necesidades de la comunidad:** antes de definir los objetivos, es necesario entender las necesidades de la comunidad local. Esto se puede lograr a través de la recopilación de información sobre la situación actual en áreas como la salud, la educación, la vivienda, el empleo, la infraestructura y otros aspectos que afectan la calidad de vida de las personas.
2. **Establecer prioridades:** una vez que se han identificado las necesidades, es importante establecer prioridades en función de la urgencia y la importancia de cada una de ellas. Algunas necesidades pueden ser más críticas que otras y, por lo tanto, deben recibir una mayor atención.
3. **Definir objetivos específicos:** una vez que se han identificado las necesidades y se han establecido prioridades, se pueden definir objetivos específicos para abordar cada necesidad. Los objetivos deben ser claros, medibles y realistas, y deben estar diseñados para abordar las necesidades prioritarias de la comunidad.
4. **Participación de la comunidad:** los objetivos deben incluir la participación activa y significativa de la comunidad, para asegurar que se tengan en cuenta

sus necesidades y deseos, y para fomentar la responsabilidad y el compromiso de la comunidad en el proceso de desarrollo.

Si el diagnóstico ha servido para saber cuál es la realidad de partida, en esta fase se trata de definir dónde se quiere llegar.

Para que la comunidad pueda identificar sus oportunidades y localizar sus recursos disponibles, ha de centrarse en:

- Determinar qué sectores juegan una función importante en la economía local en lo referente a puestos de trabajo, ventas, impuestos pagados y relación con otras industrias.
- Identificar relaciones entre lo local y el exterior de tal forma que se establezcan relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.
- Asegurar el potencial local para el crecimiento y la estabilidad económica, e identificar las posibles contingencias que pueden comprometerlo.

Parámetros de análisis más significativos	
El territorio	Las empresas y la economía
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el tipo de área (rural o urbana, mixta). • Localizarla dentro de un contexto geográfico más amplio. • Determinar sus recursos naturales, si están óptimamente utilizados, trabas que se imponen a su utilización, etc. • Identificar las características de sus áreas y determinar los usos que se le podrían dar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una relación de las empresas existentes en la zona, identificando las características y dinámica de las mismas. • Determinar su evolución, crecimiento y situación actual o previsible. • Averiguar qué influencia tienen sobre el medioambiente.

<ul style="list-style-type: none"> ● Examinar la infraestructura existente, sus líneas de comunicación con el exterior y sus deficiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar las tendencias económicas internacionales y su incidencia en la economía local.
<p>Población y mercado laboral</p>	<p>Organización</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar las consecuencias de las tendencias y evolución demográfica. ● Analizar las características del empleo local. ● Estudiar cuál es la evolución del empleo dominante y cuál es el nivel de autoempleo. ● Verificar si existe una cultura empresarial. ● Analizar cuál es el nivel y perfil de los desempleados y si este problema afecta a grupos específicos. ● Determinar las causas posibles del desempleo. ● Examinar la oferta formativa comparándola con la demanda. ● Identificar la situación y clima social, seleccionando los problemas más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar el nivel de las organizaciones implicadas en el desarrollo y determinar quiénes serán las personas de contacto. ● Conocer las actividades realizadas por estas organizaciones y sus planes de futuro. ● Establecer sus niveles y fuentes de recursos. ● Indagar sobre las relaciones que pueden existir entre las diferentes organizaciones.

Los objetivos principales sobre los que se asienta cualquier proceso de desarrollo económico local se pueden concretar más aún en conseguir la creación de puestos de trabajo para la población de la zona, reducir el desempleo, mantener una buena calidad de vida, mejorar las condiciones o proporcionar oportunidades a un colectivo particular, diversificar la economía y mejorar el nivel de infraestructuras. Pero una

vez que se ha realizado el diagnóstico de la economía local es posible identificar objetivos de carácter más específico.

LA PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso de previsión y organización de una acción reflexionada sobre la realidad, y se concreta a través de programas o proyectos. Estos programas o proyectos se basan en un análisis detallado de la situación actual de la zona y en la identificación de las necesidades y potencialidades de la misma.

En España, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación es el encargado de la elaboración y ejecución de las políticas de desarrollo rural, en colaboración con las Comunidades Autónomas y otras entidades públicas y privadas.

Entre las medidas que se han adoptado para fomentar el desarrollo local rural en España, se encuentran las ayudas y subvenciones a la inversión en infraestructuras, la promoción del turismo rural y la diversificación de la actividad económica en las zonas rurales. Además, se han creado programas específicos para la formación y el fomento del emprendimiento en las zonas rurales, con el objetivo de facilitar el acceso al mercado laboral y fomentar el autoempleo.

Conseguir apoyo para el proyecto

Se puede empezar consultando a los políticos y la gente que deba estar de acuerdo con las ideas del plan. Estarán dispuestos a apoyar el proyecto si los objetivos del mismo coinciden con sus intereses y si parece viable. Aún cuando por medio de otras fuentes se disponga de suficientes recursos financieros para sufragar todo el proyecto, merece la pena intentar movilizar los recursos locales.

El tipo de proyecto de que se trate determinará el tipo de personas y organismos de los que se requerirá apoyo, tanto técnico y financiero como moral. Sin el apoyo de

estos organismos es bastante improbable que el proyecto salga adelante. Para conseguir ese apoyo se pueden realizar las siguientes acciones:

- Establecer un comité que coordine el proyecto.
- Confiar la dirección del proyecto a una persona con un alto nivel de credibilidad y que no esté asociada con intereses particulares.
- Consultar con grupos clave que puedan ayudar al proyecto.
- Organizar discusiones y reuniones para resolver posibles problemas con todas las partes interesadas.

Proporcionar posibles soluciones

Para la búsqueda de soluciones, por tanto, es necesario:

- Consultar con expertos externos al proyecto.
- Contactar con personas que hayan llevado a cabo proyectos similares y con personas que trabajen en el desarrollo local en otras regiones o países.
- Pasar a una fase de desarrollo, evaluación y presentación de las soluciones de un modo formal.

Una cuestión clave es asegurarse de que las propuestas encuentran el apoyo de todos los participantes. Esto significa que las proposiciones deben identificarse con sus intereses y que cuentan con la suficiente calidad técnica. Finalmente, puede ser necesario demostrar que se han considerado otras soluciones potenciales que serán comparadas con las que se están recomendando. Por otro lado, se debe realizar un permanente control de la gestión estratégica. Este proceso de control ha de implicar no sólo a profesionales expertos dentro de la agencia, sino que ha de lograr la mayor participación posible del público, incluso si es posible actuando a través de una estructura de comités.

La última fase de la gestión estratégica de los proyectos se refiere al debate. Para ello las propuestas deberían ser agrupadas según el ámbito al que afecten

(infraestructura, instituciones, formación, etc...). El resumen de los proyectos ha de servir de apoyo y guía del debate, y en él pueden establecerse posibles relaciones entre los distintos proyectos según la línea de gestión estratégica e integrada de todos los proyectos. El debate acabará por reducir la lista de proyectos a aquellos que hayan sobrevivido a este primer control o evaluación.

Trabajo en red de colaboración (Network)

Es algo que se realiza a menudo sin ser consciente de ello, ya que es una relación entre la gente libre de rigideces y regulaciones, es la forma en que se relacionan las personas implicadas en el proceso de desarrollo al margen de organizaciones jerárquicas o burocráticas. Por su informalidad, puede que no sea muy fácil establecer quienes forman parte de un network, pero en cualquier caso es importante que reúna la gente apropiada, gente capaz de realizar todas las funciones que se precisan o que tengan el contacto con quien pueda proporcionar esa función.

En torno a los miembros ha de existir una relación mutua de interés más allá de una motivación común, y su relación ha de basarse en la confianza mutua, lo cual no excluye que tengan responsabilidades concretas como si de una organización profesional se tratara. Por último, el network ha de estar basado en la obtención de un beneficio claro y práctico.

Como puede observarse la planificación es un proceso complejo que implica la coordinación de múltiples actores y la consideración de muy diversos factores sociales, económicos y ambientales, por ello hay que tener en cuenta las siguientes etapas:

1. **Identificar los recursos necesarios:** sin recursos no es viable alcanzar los objetivos que se persiguen. Esto puede incluir la asignación de fondos, la

obtención de apoyo de organizaciones externas, la participación de voluntarios y otros recursos necesarios para implementar los objetivos.

2. **Diseñar el proyecto:** una vez que se han establecido los objetivos y se han identificado los recursos necesarios, es hora de diseñar el proyecto. Esto implica definir las actividades específicas que se llevarán a cabo, los plazos para cada actividad, los roles y responsabilidades de los miembros del equipo y los indicadores de éxito.
3. **Establecer plazos:** los objetivos deben tener plazos definidos para asegurar que se cumplan dentro de un período de tiempo razonable. Es importante establecer plazos realistas que permitan la implementación adecuada de los objetivos y la medición de los resultados, es decir debe contener también un calendario, un horizonte temporal en el que insertar la estrategia de desarrollo. Puede contemplarse a corto o a largo plazo, no obstante, puede ser interesante que las decisiones de desarrollo local incorporen tanto el corto como el largo plazo dentro de la estrategia.
4. **Identificación de recursos y fuentes de financiación:** se identifican los recursos que son necesarios para llevar a cabo las estrategias y se buscan fuentes de financiación adecuadas. En este sentido, pueden ser importantes las ayudas y subvenciones disponibles a nivel autonómico o nacional.
5. **Implementar el proyecto:** implica llevar a cabo las actividades planificadas de acuerdo con el cronograma establecido y asegurarse de que se estén utilizando los recursos de manera eficiente y efectiva.
6. **Monitorear y evaluar:** es importante monitorear y evaluar el progreso del proyecto para asegurarse de que se estén logrando los objetivos establecidos. El seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados no sólo debe hacerse al finalizar el plan, sino a lo largo de las diferentes etapas con el fin de poder hacer los ajustes necesarios cuando sea necesario.
7. **Comunicar los resultados:** finalmente, es importante comunicar los resultados del proyecto a las partes interesadas y a la comunidad en general.

Esto conlleva la elaboración de informes y la organización de eventos para compartir los resultados y las lecciones aprendidas.

DETERMINAR ESTRATEGIAS

Se deben diseñar estrategias que sean coherentes con los objetivos definidos previamente. Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la producción agrícola, se pueden desarrollar estrategias para mejorar las técnicas de cultivo, proporcionar capacitación a los agricultores y establecer alianzas con compradores locales.

Algunos puntos característicos en los que basar los proyectos de intervención estratégica para el desarrollo local en el medio rural pueden ser:

- **Infraestructuras.** Entendidas éstas en el más amplio sentido de la palabra, han de incluir los aspectos de infraestructura física que han de ser mejorados, como redes de transporte y telecomunicación en general. Se trata, en definitiva, de crear un entorno capaz de desarrollar aquellos aspectos que pueden desempeñar un papel clave en la ubicación de nuevas entidades empresariales y la modernización de las ventajas ya existentes para las mismas. La razón que lleva a las autoridades responsables a poner el acento sobre estos aspectos es la importancia que en los últimos años se está concediendo, por parte de los potenciales empresarios y los directivos, a todos los aspectos relacionados con la calidad de vida.

Junto a los rasgos físicos territoriales (situación geográfica, clima, orografía, recursos naturales disponibles, características ambientales, etc.) hay que resaltar el volumen y calidad de las infraestructuras básicas que constituyen un elemento esencial y determinante de la eficiencia productiva y la competitividad de las actividades económicas locales. Las infraestructuras

básicas adecuadas ayudan al aprovechamiento de los recursos endógenos y hacen más atractiva una zona para la localización de actividades productivas. Ahora bien, la dotación de infraestructuras es sólo una condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar el desarrollo económico local, ya que las infraestructuras estimulan el desarrollo local, pero no lo crean.

- **Empresas locales.** Se analizarán todos aquellos aspectos y servicios que puedan ofrecer soporte al desarrollo y mantenimiento de empresas, como ayuda a la innovación, servicios de asesoramiento e incluso promover la creación de medios de financiación y los canales que acceden a los mismos. Se intenta afrontar el problema de la atracción de nuevas empresas al mismo tiempo que se contribuye a la expansión de las existentes, así como favorecer la innovación y la mentalidad empresarial de la comunidad. Para ello se utilizan una serie de mecanismos como la asistencia técnica (funciones de dirección, formación, asesoría, consultoría, servicios de investigación, etc.) de manera que se contribuya a la expansión de las empresas.
- **Los recursos humanos locales.** Se ha de incluir aquí todos los aspectos relacionados con la formación de trabajadores y parados, así como los medios necesarios para involucrar y hacer participar a la población en la estrategia de desarrollo. Tienen como objetivo incrementar las oportunidades de empleo para los desempleados de la localidad y la adecuación de la oferta de mano de obra a las necesidades de las empresas. La inadecuación que existe entre oferta y demanda exige la implantación de acciones de formación específicas que respondan a las necesidades de empleo real existentes y que potencien el empleo cualificado como factor de competitividad del área.

Instrumentos de formación y empleo

- Elaboración de un banco de datos de las cualificaciones existentes en el área. Este tipo de acciones permite detectar las carencias en materia de formación.
 - Formación “a la carta”. Se trata de elaborar un plan de formación en base a las necesidades específicas de las empresas previamente determinadas.
 - Incentivos a la contratación de la población local o de grupos desfavorecidos en ella.
 - Empresas de jóvenes. Son programas de apoyo a los nuevos promotores alterando así el carácter tradicionalmente pasivo con el que los jóvenes esperan encontrar su puesto de trabajo.
-
- **Desarrollo institucional de la comunidad.** Se trata de impulsar las iniciativas socioeconómicas existentes en la comunidad, de tal manera que sean las propias asociaciones las que contribuyan al desarrollo económico. Son organizaciones basadas en la comunidad, organizaciones sin ánimo de lucro, que al mismo tiempo realizan actividades de carácter empresarial que pueden ampliar el rango de servicios ofrecidos. Las cooperativas a través de sus propios directivos y trabajadores contribuyen a asumir responsabilidades de peso en este proceso. Un caso particular es el de las cooperativas que generalmente surgen para prestar determinados servicios comunitarios. Antes de proceder a su creación es preciso, en primer lugar, efectuar un estudio de viabilidad del proyecto, ya que no todos los negocios son adecuados para esta figura societaria. En segundo lugar, hay que establecer claramente las reglas de funcionamiento de la cooperativa. Por último, será preciso establecer la formación adecuada al funcionamiento de la misma. Este tipo de organizaciones de desarrollo de la comunidad cuentan con técnicas privadas de desarrollo para realizar objetivos públicos, adoptando un enfoque de

desarrollo a largo plazo, asocian la planificación a la ejecución, atraen los recursos públicos y privados en una variedad de funciones, trabajan directamente con las PYMEs y reinvierten los recursos en la comunidad. Se trata de instituciones muy flexibles. Pueden desarrollar actividades de asistencia complementarias a las de otras instituciones locales o aceptar mayores responsabilidades en el proceso de desarrollo. En la mayor parte de las comunidades este proceso es más cooperativo que competitivo.

DISEÑO DE ACTIVIDADES

El diseño de cualquier actividad que se encamine al desarrollo local rural debe promover el crecimiento económico y social de estas comunidades sin olvidar que depende en gran medida de los recursos, la cultura y las necesidades específicas de cada comunidad. A continuación, se presentan algunas actividades que pueden ayudar en el desarrollo rural:

1. **Promover la agricultura sostenible:** es importante que se implementen prácticas agrícolas sostenibles que permitan la producción de alimentos de manera responsable con el medio ambiente. Esto incluye el uso de técnicas como la rotación de cultivos, el control biológico de plagas y el uso de abonos orgánicos.
2. **Fomentar la diversificación económica:** las comunidades rurales deben tener acceso a oportunidades económicas diversas para reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos. Esto se puede lograr a través de la promoción de la artesanía local, el turismo rural y la producción de energías renovables.
3. **Mejorar la infraestructura rural:** el acceso a carreteras y otros servicios de infraestructura es fundamental para el desarrollo rural. Se deben construir y

mantener caminos, puentes, servicios de agua y electricidad para mejorar la calidad de vida y atraer a inversores y turistas.

4. **Capacitar a la población local:** la capacitación ayuda al desarrollo de habilidades y la creación de oportunidades económicas. Se deben proporcionar programas de capacitación y educación para la población local en áreas como la agricultura, la producción de alimentos, la artesanía y el turismo, por ejemplo.
5. **Fomentar la participación comunitaria:** la participación de la comunidad es fundamental para el éxito. Se deben crear grupos y organizaciones para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en la identificación y solución de problemas.
6. **Promover el acceso a financiación:** clave para el desarrollo de negocios locales y proyectos comunitarios. Puede ser a través de proporcionar programas de microcréditos y préstamos asequibles para apoyar el desarrollo económico.

LA EVALUACIÓN

La evaluación hace referencia al seguimiento de las acciones realizadas, desde su inicio hasta el resultado final, y consecuentemente ha de introducir un balance de sus consecuencias. El objeto de la evaluación ha de ser el análisis del impacto de las medidas de desarrollo que se han llevado a cabo, y por ello podrá ocuparse de cualquier aspecto del proyecto.

Existen numerosos enfoques de evaluación en el ámbito del desarrollo económico y del empleo, los cuales se pueden agrupar en cuatro grandes bloques:

1. El control, que se ocupa de garantizar la ejecución de las acciones previstas y de la verificación de las modificaciones, la utilización adecuada y efectiva de los fondos y la estimulación de aquellos proyectos más válidos.
2. El desarrollo y gestión, que sirve para perfeccionar los procedimientos de revisión, los sistemas de información y las actividades y resultados, y como ayuda al desarrollo del personal por medio de la autocrítica y de los procedimientos de revisión.
3. Las repercusiones, para determinar los efectos del proyecto, para garantizar que los beneficios lleguen a la población y para garantizar la pertinencia de las políticas aplicadas.
4. El aprendizaje y proceso de desarrollo, de utilidad para estimular estimular la participación de los grupos interesados, para estimular la innovación y para ayudar a fomentar la difusión o transferencia de la experiencia adquirida y de las prácticas aprendidas.

La evaluación se puede desarrollar bien por sí misma, autoevaluación, o por medio de asesores externos. La externa presenta una serie de ventajas con respecto a la autoevaluación: hay casos en los que es una exigencia por parte del promotor del proyecto, la independencia del asesor externo garantiza la calidad y objetividad de los resultados de la evaluación, favorece la transferencia de la experiencia, permite facilitar información crítica al personal encargado del proyecto, y es una alternativa obligatoria cuando desde el interior no se poseen los conocimientos adecuados. En todo caso, la autoevaluación y la evaluación externa han de reforzarse mutuamente.

La evaluación se podrá desarrollar en cualquier momento, paralelamente al desarrollo de la acción o a posteriori, pero lo recomendable es que se realice de forma paralela al proyecto. En cualquiera de los casos conviene:

- Asegurar que las acciones son adecuadas a los objetivos buscados o que los mismos han sido adecuadamente modificados.
- Asegurar que la información necesaria está disponible y actualizada.

- Asegurar que todos aquellos que deben estar en el proyecto y en la evaluación lo están.
- Asegurar que se está produciendo el aprendizaje que se está aplicando, y que, donde sea posible, se está transmitiendo.

Aspectos de los que se ocupa la evaluación

- **Evaluación respecto de los medios.** Responderá a cuestiones como si se ha realizado lo que estaba previsto, cuál es la realidad de su puesta en práctica, si se han respetado los calendarios y las condiciones previstas, etc. Es absolutamente necesaria, pero no es suficiente para apreciar en su globalidad los efectos de la acción emprendida.
- **Evaluación de la realización.** Hace referencia a los efectos de las medidas adoptadas en términos cuantificables, como por ejemplo la cantidad de empresas que se han creado, cantidad de contratos de empleo-formación-producción. Este tipo de información se encuentra en los informes de actividades, en los indicadores de programas, etc.
- **Evaluación del impacto.** Pretende determinar los efectos a más o menos largo plazo de las acciones emprendidas. Por ejemplo: ¿Se han modificado los comportamientos?, ¿cómo ha cambiado la situación?, ¿ha habido efectos no previstos?
- **Evaluación de la eficiencia.** Busca establecer la relación coste-ganancia que se ha dado en la realización de las acciones. Para ello, se examinará la importancia de los objetivos, así como la durabilidad de las consecuencias y de los esfuerzos humanos y financieros realizados para obtenerlos.
- **Evaluación de apreciación.** En ella entran en juego factores subjetivos: encuestas a los destinatarios para conocer el índice de satisfacción.

EL PROYECTO DE ANIMACIÓN SOCIAL

La animación social se refiere a un conjunto de técnicas y estrategias que buscan fomentar la participación ciudadana y la organización comunitaria, promoviendo la solidaridad y el trabajo en equipo.

En el contexto del desarrollo rural, la animación social se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades de los ciudadanos locales para la planificación y gestión de proyectos que permitan mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de la población. Tiene como objetivo involucrar a la comunidad en la planificación y ejecución de esos proyectos. Algunas actividades que se pueden llevar a cabo dentro de un proyecto de animación social incluyen talleres, capacitaciones, eventos culturales y deportivos, y programas de voluntariado.

Algunas de las acciones que se pueden implementar en un proyecto de animación social en el desarrollo local rural son:

- **Talleres de formación y capacitación en áreas específicas, como agricultura, artesanía, emprendimiento y liderazgo comunitario.**

Los talleres de formación y capacitación son una excelente manera de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en una variedad de áreas:

- a. Identificar las necesidades y objetivos de los participantes: antes de empezar a diseñar los talleres, es importante entender las necesidades y objetivos de los participantes. Esto ayudará a personalizar el contenido y asegurar que sea relevante para ellos. Por ejemplo, los participantes de un taller de agricultura podrían estar interesados en aprender técnicas específicas de cultivo o manejo de plagas.

- b. Diseño del contenido de los talleres: puede incluir actividades prácticas, discusiones en grupo, presentaciones y videos. Es importante asegurarse de que el contenido sea fácil de entender y que esté adaptado a las habilidades y conocimientos de los participantes.
 - c. Encontrar instructores expertos: tanto en la comunidad como en línea para encontrar a personas que tengan experiencia en las actividades que se quieren realizar.
 - d. Asegurar una buena logística: esto incluye reservar un espacio adecuado para el taller, asegurarse de que haya suficiente material y equipo para los participantes y proporcionar comida y bebida si es necesario.
 - e. Evaluar los resultados: para entender qué se logró y cómo se puede mejorar en el futuro. Puede preguntarse a los participantes por su retroalimentación y también se puede realizar la propia autoevaluación.
- Promoción de la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la gestión de los recursos locales.
 - Promoción de la cultura local y la valoración de las tradiciones y costumbres de la comunidad.
 - Desarrollo de actividades recreativas y culturales que fomenten la convivencia y el fortalecimiento de la identidad comunitaria.