

Metodología de Acción **para los Programas de** **Prevención Social de** **Estados y Municipios de** **México**

Buenas prácticas en proyectos socio-productivos para jóvenes

Secretaría de Gobernación

Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana

Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia

Autores: Martín Torres Ortega, Gabriela Chávez Roldán

Coordinación general:

Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población A.C. – Yo quiero Yo puedo –
IMIFAP

Diseño editorial: Marilú Duarte

Revisión:

Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana

Derechos reservados – SEGOB (2013)

Contenido

1.	PRESENTACIÓN:.....	¡Error! Marcador no definido.
2.	MARCO CONCEPTUAL GENERAL	7
3.	PROBLEMÁTICA	¡Error! Marcador no definido.
4.	METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN	13
4.1	PROPUESTA DE ACCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
5.	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
6.	COMPONENTES BÁSICOS PARA LA CAPACITACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
6.1	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:	¡Error! Marcador no definido.
6.2	TEMAS CLAVE:.....	30
	TEMA 1: Construcción de una Visión	30
	TEMA 2: Elaboración del Diagnóstico participativo:	31
	TEMA 3: Las Vocaciones	36
	TEMA 4: Planteamiento de Objetivos estratégicos y específicos.....	40
	TEMA 5: La definición de las estrategias de emprendimiento local	49
	TEMA 6: Plan de inversión, elaboración de un plan de emprendimiento	55
6.3	RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS DE CAPACITACIÓN	60
6.4	PÚBLICO OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
6.5	NECESIDADES DE QUIENES IMPARTAN LAS CAPACITACIONES:	¡Error! Marcador no definido.
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	63

Presentación

La violencia y la delincuencia en México no sólo se atribuyen al crimen organizado, sino a una diversidad de factores entre los que destaca la descomposición del tejido familiar y social. Con este reconocimiento el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia ejerce su modelo de seguridad promoviendo a la convivencia ciudadana como motor de la reconstrucción del tejido social en municipios y estados del país. Se trata de una política pública preventiva en la que la corresponsabilidad de todos los actores civiles es determinante.

Bajo este paradigma la Secretaría de Gobernación mediante la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana y el Centro Nacional de Prevención del Delito opera el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD), que en conjunto con la sociedad civil ha elaborado las *Metodologías de Acción para los Programas de Prevención Social de Estados y Municipios*.

El trabajo con jóvenes es prioritario para la prevención social de la violencia y la delincuencia ya que anteriormente, la visión adultocentrista posterga tanto los derechos de niños y adolescentes, pues son catalogados como inexpertos y carentes de madurez social, negando su potencial como actores relevantes. De tal forma, que se va prolongando la dependencia infantil, limitando la participación y estableciendo una jerarquización entre menores y adultos. Es así como, se da una incompatibilidad entre los esquemas tradicionales sobre el paso de la juventud a la edad adulta, deslegitimando y generalizando a la adolescencia una etapa difícil, en la que pueden surgir conductas definidas como riesgosas desde la perspectiva adulta. Esta percepción negativa y generalizada hacia la juventud, ha hecho que desde el mundo adulto se trabaje sólo a la eliminación de aquellas conductas peligrosas, en vez de trabajar en pos del desarrollo integral de las juventudes. (Krauskopf, 2007)

Justamente en esa dirección, una de las áreas fundamentales para la prevención de las violencias y delitos con jóvenes en esta guía se relaciona con el desarrollo de aquellas actividades remuneradas que permitan a las y los jóvenes resolver sus situaciones de vida material. La situación del empleo y en su caso, del emprendimiento local, cobra una importancia vital en aquellos mecanismos de prevención de violencia con jóvenes.

El documento está integrado por diferentes secciones. Primero se presenta un marco conceptual general con la perspectiva del enfoque del Programa Nacional de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia y de los planes nacionales. Posteriormente, se aborda específicamente la problemática o factores de riesgo que se atienden en esta temática, identificando las estadísticas claves y datos más relevantes del contexto al respecto. Después se presenta la metodología o perspectivas teóricas con respecto al abordaje de la temática presentando herramientas teóricas y metodológicas a considerar para el planteamiento de los planes y programas. En seguida se describe una propuestas de acción con los pasos específicos a considerar en el diseño de los planes y programas como referencia clave para la planeación e implementación de las estrategias específicas de estados y municipios. Después, se propone el mecanismo de evaluación, incluyendo los indicadores que pueden ser utilizados para medir la estrategia. La siguiente sección plantea los contenidos y temas clave que deberán considerarse a nivel de capacitación y se puntualizan los objetivos, desglose de temas con las definiciones y mensajes clave a transmitir en las capacitaciones; así como las recomendaciones estratégicas de capacitación, público objetivo y necesidades de quienes impartan las capacitaciones. Por último, se presenta la bibliografía básica y complementaria estableciendo los materiales de consulta y mejores prácticas a nivel nacional e internacional.

1. Marco Conceptual general

La violencia y la delincuencia en México se han posicionado como temas prioritarios tanto en la agenda pública como en la percepción ciudadana. Ambos son fenómenos complejos y multifactoriales en los que coexisten diversos aspectos como el crecimiento desordenado, expansivo y disperso de las ciudades que ocasiona tensiones y conflictos en los diferentes sectores de la población; la concentración de población en condiciones de desigualdad; la violencia familiar y de género; la vulnerabilidad, exclusión y criminalización de los jóvenes; la pérdida de valor e interés por la educación formal como mecanismo de ascenso social; la formación de modelos de comportamiento ligados a la cultura de la ilegalidad, el impacto focalizado por el efecto migratorio y las deportaciones de inmigrantes que presiona socialmente a las ciudades fronterizas, entre otros .

Como estrategia para reducir la violencia y la delincuencia en nuestro país el actual Gobierno Federal creó en el año 2013, el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia que consiste en un conjunto de políticas públicas, programas y acciones orientadas a reducir factores de riesgo que favorezcan la generación de violencia y delincuencia, así como a combatir las distintas causas y factores que la generan. El Programa Nacional es el instrumento rector que articula las políticas públicas, estrategias y acciones de prevención de las violencias y la delincuencia para incidir desde una perspectiva transversal, interinstitucional e intersectorial en el mejoramiento de la seguridad y convivencia ciudadana y en el fortalecimiento de la cohesión comunitaria. Se trata de un programa transversal y participativo que involucra a todas las dependencias federales en acciones para fortalecer la cohesión social, combatir las adicciones, rescatar los espacios públicos y promover proyectos productivos, entre otras.

Las bases conceptuales de la prevención social de las violencias y la delincuencia del Programa son el paradigma de la convivencia y seguridad ciudadana, la perspectiva de prevención social de las violencias y la delincuencia, el modelo de seguridad ciudadana Ciudades Seguras, la perspectiva de derechos humanos, la inclusión social y la cohesión comunitaria.

La estrategia de promover una guía relacionado a proyectos socioproductivos para jóvenes es congruente con el PNPSVD ya que concibe al emprendimiento local como una de las herramientas con mayor potencialidad para abordar problemáticas de violencias y delitos

con grupos juveniles que se encuentran en una situación de vulnerabilidad a padecer y/o producir violencias.

La pregunta inicial que motiva el desarrollo de la presente guía es ¿Cómo se pueden promover, apoyar y/o desarrollar proyectos socioproductivos con juventudes en situación de vulnerabilidad de padecer y/o producir violencias?

El emprendimiento local con jóvenes potencia procesos de corresponsabilidad, autonomía, autogestión y trabajo en red. Permite a jóvenes en situación de vulnerabilidad ser los actores fundamentales de procesos de transformación social, presentando respuestas pacíficas a los conflictos y brechas intergeneracionales y mejorando el tejido social en aquellas comunidades y territorios más estigmatizados y segregados de nuestras ciudades. En definitiva el emprendimiento local focalizado a grupos juveniles en riesgo de padecer y/o producir violencias es una herramienta que promueve y fortalece la cohesión comunitaria.

Asimismo, generar proyectos socioproductivos con jóvenes desde una óptica de Derechos Humanos significa también un reconocimiento a considerar a las y los jóvenes como sujetos con capacidades y responsabilidades para ejercer derechos. En particular exige que el Estado y el mundo adulto reconozcan una forma particular de ejercer los derechos ciudadanos, en donde las visiones, experiencias, necesidades e intereses de las y los jóvenes deben ser fundamentales a la hora de tomar decisiones y generar políticas. En el marco de los Derechos Humanos de segunda generación, referidos a los derechos económicos, sociales y culturales, las necesidades y demandas de sectores juveniles, especialmente aquellos vulnerables, actualmente se configuran como parte de las garantías y derechos sociales, de los cuales el Estado debe hacerse responsable. En el imaginario cultural y social de los jóvenes de sectores vulnerables, existe un arraigo a la cultura de la ilegalidad y la falta de respeto por las normas, viene dado por las escasas capacidades del sistema actual de incluir a las juventudes y sectores sociales vulnerables en los avances, desarrollo y bienestar del resto de la sociedad. De esta forma, diferentes grupos sociales, y particularmente ciertos grupos juveniles, desarrollan una cultura marginal, que se constituye de forma paralela a la cultura predominante, y muchas veces basando sus códigos principales contrariamente a los establecidos y respetados por el resto de la ciudadanía. De esta manera, estos grupos juveniles, resultan en su gran mayoría estigmatizados, por una sociedad que generaliza y criminaliza, la cultura

alternativa, de quienes no han tenido las oportunidades de integrarse a la sociedad en forma plena, para adquirir responsabilidades y ejercer los derechos ciudadanos que se supone, contempla el hecho de ser parte de esta sociedad.

De esta manera, el fomento de proyectos socioproductivos con jóvenes, abre las puertas para el respeto y profundización de los derechos humanos, de la democracia y de la cohesión social, apuntando a una nueva visualización de grupos juveniles, como sujetos capaces de articular y coordinar sus propios intereses y necesidades, autogestionando sus recursos, económicos y humanos, al mismo tiempo que logren ser capaces de trabajar sobre la activación de redes y capitales sociales al interior de sus comunidades. De esta manera, una consecuencia favorable de implementar estos proyectos, corresponde al fortalecimiento de los lazos comunitarios y el mejoramiento de la cohesión social, aportando en gran medida a cambiar las visiones negativas y estigmatizantes que muchas comunidades tienen sobre sus propios jóvenes. Así la cohesión social, como base de una comunidad saludable, se verá beneficiada por la implementación de estos proyectos, ya que no solamente apuntan a mejorar las opciones laborales de los jóvenes, sino que también a que estas prácticas se lleven a cabo en un ambiente comunitario, generando nuevos lazos de confianza entre los grupos juveniles y los habitantes de un territorio.

La integración de grupos juveniles al mundo laboral, específicamente mediante el desarrollo de proyectos socioproductivos, es una respuesta alternativa a las medidas institucionales, apuntando a desarrollar un nuevo enfoque que integre a los jóvenes desde sus propios contextos, desde sus propias capacidades e intereses, potenciando así que sean iniciativas sustentables en el tiempo.

Existen razones suficientes para pensar que en lo local y más específicamente en el impulso de procesos de emprendimiento local sería posible encontrar fuertes conexiones entre crecimiento y equidad, entre desarrollo económico y fortalecimiento de la ciudadanía. En definitiva, una respuesta contundente para la identificación de políticas destinadas a superar la falta de oportunidades para los jóvenes.

2. Problemática, factores de riesgo y factores de protección

Actualmente en México el contexto generalizado de violencia, hace que la sociedad en su conjunto se vuelva hacia el mundo privado, alejándose de sus comunidades y del espacio público, como lugar en el que se convocan. En este escenario, los grupos juveniles, se configuran como los principales actores, siendo tanto víctimas como victimarios de la diversidad de violencias que afectan al país. Las juventudes de sectores vulnerables particularmente se ven expuestas a una infinidad de factores de riesgo, los cuales van desde la violencia estructural, hasta las escasas oportunidades laborales en el mercado formal.

Como observamos en la siguiente tabla, tenemos las actividades a las que se dedican los jóvenes, en donde un 67.1% de ellos Tiene trabajo o bien Estudia, un 20% se dedica a Quehaceres del hogar, siendo una actividad predominantemente femenina, mientras que un 26% se encuentra en una situación improductiva, es decir “Ni Estudia ni Trabaja”.

Condición de Actividad en Jóvenes de 15 a 29 años

Condición de actividad	Total	Hombres	Mujeres
Total			
Tiene trabajo	47.1	63.5	31.3
Busca trabajo	3.3	4.9	1.8
Estudia	26.7	26.8	26.6
Quehaceres del hogar	20.0	0.8	38.4
Otra situación	2.4	3.4	1.5
No especificado	0.5	0.6	0.4

Fuente: INEGI, 2010.

Factores de Riesgo

En este sentido, algunos de los contextos que colocan a los jóvenes en situaciones de vulnerabilidad son los siguientes (ONU HABITAT y Universidad Alberto Hurtado, 2011):

- La exclusión social, económica y la segregación especial. Este fenómeno produce frustración por no poder alcanzar los objetivos propuestos socialmente por el mundo adulto. Esto puede derivar tanto en violencia hacia los adultos de su propia

comunidad, así como también contra todo externo al barrio, en especial de las instituciones del Estado, que es considerado el ‘responsable’ de la situación general

- La normalización de violencia en los conflictos interpersonales manifiestos en la socialización familiar. Aquí se considera también la violencia explícita que se vive en barrios y colonias marginales, ya sea entre los mismos jóvenes, los estudiantes o con las instituciones del Estado como la Policía, líderes de los municipios y del gobierno local que dificultan la resolución de conflictos de manera no violenta.
- La presencia de bandas de narcotráfico no solamente refuerza el proceso de normalización de la violencia en ellos y ellas sino que a su vez actúa muchas veces como espacio alternativo tanto para el desarrollo del joven como para el acceso a mejores oportunidades económicas y laborales. Las normas sociales instauradas por el narcotráfico no permiten desarrollar un control social que promueva el bien común y las libertades individuales en un contexto pacífico, finalmente la violencia se transforma en un eje, a partir del cual, los jóvenes construyen su vida social.

Efectivamente, una de las principales problemáticas que afectan a los jóvenes, es la falta de acceso al trabajo, por ello las instituciones gubernamentales, han desarrollado diversas iniciativas orientadas a mejorar sus capacidades para enfrentar el mundo laboral y a ampliar las oportunidades en el mercado del trabajo formal. Sin embargo existen grupos de jóvenes que se encuentran al margen de estas posibilidades, ya que no cuentan con la capacitación y educación mínima para acceder y competir por los puestos de trabajo disponibles.

Es por esto que muchos jóvenes en México, necesitan acceder de formas alternativas a las fuentes de trabajo que se ajusten a sus necesidades, intereses y modos de vida, los cuales pueden ser considerados como marginales, pero aun siéndolos, a partir de los lazos que se establecen al interior de las pandillas y grupos juveniles, será posible generar grupos que levanten sus propios proyectos socioproductivos, los cuales en el proceso, permitirán a los jóvenes mejorar sus capacidades de trabajo en equipo, liderazgo y diversas habilidades sociales, entre otros aspectos que mejorarán su calidad de vida.

Factores de Protección

En esta misma perspectiva, se pueden identificar algunos factores de protección claves y relevantes con el desarrollo de proyectos socioproductivos con jóvenes.

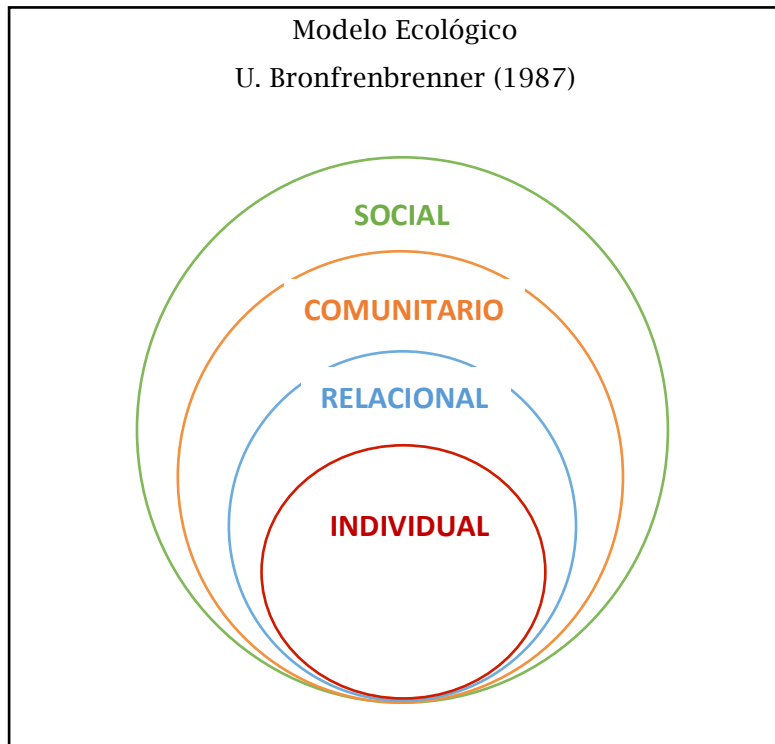
- Comunidades locales cohesionadas: esto impacta positivamente en el desarrollo de proyectos socioproductivos con jóvenes, principalmente por aspectos ligados a la solidaridad, confianza y empatía.
- Mercado local corresponsable: los proyectos socioproductivos con jóvenes se benefician de la participación activa del mercado local como referente para el desarrollo de los proyectos de inversión que se han priorizado y desarrollado. No sólo debe considerarse a empresas o comercios como los actores clave, sino también a la comunidad como un actor fundamental para la utilización y consumo de los servicios o productos desarrollados en los proyectos.
- Gobierno local trabajando en Red: los proyectos socioproductivos se potencian con el trabajo coordinado y transversal de las diferentes secretarías, departamentos y áreas de un gobierno local. No sólo importa la participación de áreas ligadas a la prevención de violencias o de desarrollo económico, estas iniciativas deben ser tomadas de manera transversal en los gobiernos locales. La participación del nivel estatal y federal es tremendamente importante, sobre todo en términos de traspaso de recursos económicos, tecnológicos y humanos, pero el gobierno local juega un papel fundamental.

De esta manera, la posibilidad de participar activamente en la elaboración de un proyecto socioproductivo, se configura como un factor de protección ante la inminente posibilidad de los jóvenes de sectores vulnerables de incurrir en prácticas delictivas, ya que apunta principalmente a que ellos adquieran las herramientas mínimas para participar del mercado del trabajo, y por otro lado, permitirá a los jóvenes tener una fuente de trabajo y de ingresos legales, para aportar a sus familias y satisfacer sus propias necesidades, mientras que participan de actividades que son de su total interés y se adaptan al contexto sociocultural de cual forman parte.

Al mismo tiempo, en la implementación de estos proyectos, los jóvenes tendrán la posibilidad de adquirir diferentes herramientas individuales y para desenvolverse en la comunidad, que les posibiliten generar proyectos de vida alternativos a involucrarse en prácticas y carreras delictivas.

3. Metodología y estrategias de acción

Para la intervención social en comunidades, es primeramente necesario comprender los niveles que se consideran para dar curso a este proceso. El modelo Ecológico, puede aportarnos una visión esquemática para dar cuenta de esos niveles y determinar las intervenciones que se realizarán en cada uno de ellos.



En este modelo, el autor considera un conjunto de estructuras, en donde cada uno de los niveles contiene a otro. Así el nivel individual, corresponde al microsistema, el nivel relacional al mesosistema, luego el nivel comunitario se identifica como el exosistema, para terminar con el nivel social o macrosistema. Estos sistemas se relacionan unos con otros, a partir de esta vinculación, por lo que para programar intervenciones de calidad es necesario que se consideren todos estos niveles.

Es por esto que se ha considerado el modelo ecológico de intervención como la metodología más adecuada para el presente proyecto, considerando la importancia de generar intervenciones efectivas y sustentables en el largo plazo.

En los diferentes niveles; Social, Comunitario, Relacional e Individual, se planificarán estrategias para la intervención, que respondan a los objetivos de intervención y que se consideren pertinentes para el contexto y necesidades de cada comunidad en particular.

Social

En el nivel Social, esta intervención considera la aplicación de políticas públicas para el desarrollo y fomento de proyectos socioproductivos para jóvenes, contemplando la destinación de recursos económicos y humanos para su adecuada implementación. También se considera la activación de mecanismos que integren a los diferentes agentes socioeconómicos para conseguir los objetivos deseados.

Comunitario

A nivel Comunitario, es crucial que las intervenciones contemplen la participación social, de aquellos que comparten el entorno de un barrio o territorio determinado, a partir de lo cual se conseguirá una intervención de calidad y aumentarán sus niveles de sustentabilidad. En este caso particular, es fundamental que la comunidad se integre, participe y apoye los procesos de cambio social, aportando de diversas maneras a la generación y fomento de proyectos socioproductivos para jóvenes de la comunidad.

Relacional

En el nivel relacional, se considera de gran importancia los cambios que puedan generarse entre los miembros de una familia y el círculo de amigos de los jóvenes, comprendiendo que en este nivel confluyen sus principales redes de apoyo y familiares, las cuales juegan un rol crucial para la generación de procesos de cambio.

Individual

A nivel individual, se considera la intervención en distintas áreas, que implica desde la capacitación para la adquisición de herramientas técnicas, hasta el apoyo continuo para la ejecución de los proyectos.

Algunas líneas para la intervención, que serán consideradas al poner en marcha los

proyectos socioproductivos con jóvenes, son los siguientes:

Para metodologías de acción:

- a. **Fomento de la cultura del trabajo con jóvenes:** Implica el desarrollar capacidades y conocimientos para la creación y mantenimiento de proyectos que permitan a los jóvenes una alternativa para mejorar la calidad de vida.
- b. **Infraestructuras físicas:** Establecer todos los elementos físicos que se hacen necesarios para el despliegue de la actividad del grupo y factores que provocan que el entorno sea más favorable.
- c. **Gestión de recursos y patrimonio histórico-cultural:** Alentar el desarrollo de iniciativas que toquen lo económico haciendo uso alternativo y responsable de los recursos históricos-culturales.
- d. **Investigación y acumulación de conocimiento:** Difusión de información, investigación en colectivo o individual sobre temas de interés en beneficio del proyecto a emprender, y establecer vínculos entre universidades y centros de investigación.
- e. **Conexión con el rubro empresarial:** Buscar Incentivos financieros, asistencia técnica, etc. de las empresas establecidas hacia proyectos emergentes.
- f. **Fortalecimiento de la participación ciudadana:** Gestión en conjunto con la ciudadanía para la gestión de los diversos elementos que son necesarios y esenciales para la implementación, desarrollo y seguimiento de los distintos proyectos a implementar por parte de los jóvenes.

Las líneas de acción antes mencionadas siempre deberán ser referencia y tendrán una fuerte inclinación hacia lo económico. Algunas de ellas serán altamente difícil de implementar o impulsar. Sin embargo, la idea es tener presente qué actividades son necesarias para realizarlas y aún sin poder impulsarlas o estén fuera de nuestro margen de acción saber que pueden obstaculizar el desarrollo del proyecto. También se trata de ver las posibilidades de acción y trabajo en conjunto con otros grupos de trabajo o localidades, y que ésta asociación permita lograr avances en lo propuesto.

Estrategias de acción

Se enumeraran a continuación algunos aspectos que son característicos de los procesos de fomento productivo participativo y que es importante mantener como referentes al momento de plantear y discutir las distintas acciones que podrían dar forma a una estrategia de emprendimiento local:

a. Procesos de naturaleza endógena

Se trata de procesos que se impulsan deliberadamente y estructuradamente, en los cuales la presencia de actores locales significativos es fundamental para su Esta estrategia, se enmarca en una intervención en el nivel comunitario, ya que pretende trabajar sobre la activación de redes locales.

b. Acciones que se basan según dinámicas del territorio

Esto, mediante la afirmación de la identidad cultural como medio de lograr un perfil diferenciado y atractivo que signifique la activación de un proceso de desarrollo. Es, por tanto, esencial entender la importancia de los factores característicos del territorio y la participación activa de los jóvenes como protagonistas de este proceso, ya que de lo que se trata es de descubrir si sobre estas bases se puede producir una reactivación de lo propio y un sello identitario a los diversos proyectos a ejecutar.

c. Vinculación entre representantes públicos y privados

Esto es posible por una identificación previa de necesidades territorialmente delimitadas que permite que se evidencie la identidad, así la gestión conjunta; de grupo de jóvenes, de autoridades públicas locales-estatales, empresas, centros de formación; es una particularidad de la mayor relevancia, ya que lo que esto implica es comprender que no es posible desarrollarse aisladamente.

d. Liderazgo y animación

Activar y orientar a los actores socioeconómicos forma parte de las características esenciales para el surgimiento de iniciativas y su integración dentro de ciertos objetivos

estratégicos, así como para motivar al grupo de jóvenes para que participe en el proceso. Ésta labor de liderazgo requiere un soporte de tipo institucional de manera inicial y en esa medida es que podrá arrancar el plan de emprendimiento. Sin embargo, lo fundamental es que los jóvenes puedan encabezar dicho proceso conforme avanzan las fases del proyecto. Existe, también, una amplia lista de agentes de desarrollo local (empresarios, universidades, agencias públicas o privadas) que pueden acompañar la iniciativa de dinamización y liderazgo.

e. Factores internos y externos

Forman parte de esta temática tanto las personas, como los recursos físicos y financieros locales, pero también los externos, con la intención de dar origen a nuevos proyectos. Esta característica es notable en estructuras que valorizan las estrategias de los actores y la solidaridad entre éstos. Se trata en definitiva de mantener de manera permanente diagnóstico, control y seguimiento de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer para incorporar al proceso todas las potencialidades internas disponibles y estimular la capacidad de atracción de los factores externos que sean convenientes.

f. Acciones que se pueden emprender y que se tornan en características específicas del proyecto

Para la consecución de proyectos de emprendimiento local, está considerar la creación de empresas sociales, cooperativas y grupos de emprendimiento económico. Los grupos de emprendimiento deben beneficiarse de una situación geográfica y de un entorno económico favorable a su implementación. Por ello, se debe observar junto con los participantes para elegir correctamente el lugar y actividades a implementar en función del tipo de tejido económico y servicios existentes, y de los ejes geográficos. Este planteamiento es central en las recomendaciones para impulsar procesos de emprendimiento local, es importante ubicar que localidades parecería que no reúnen las condiciones suficientes y necesarias para el fomento productivo, creación e impulso de empresas sociales de pequeño tamaño. Se trata de averiguar si es factible generar algún tipo de red económica que dinamice la actividad y desarrollo de las habilidades de los jóvenes.

Partiendo de esta base, es que se pueden plantear estrategias de emprendimiento local, utilizando distintas técnicas para encauzar la gestión, es importante no dejar de incluir estos aspectos esenciales y característicos de estos procesos. Por ello es que antes de comenzar algún tipo de diagnóstico del espacio a intervenir sería conveniente que el grupo de trabajo (facilitadores y participantes de proyecto) reflexionara sobre estas particularidades y se hiciera algunas preguntas que pueden ser pertinentes. Por ejemplo:

- ¿Qué elementos de los anteriormente mencionados se presentan en la realidad del territorio a intervenir?
- ¿Cuáles de estos elementos serían precisos para impulsar un proceso emprendimiento?
- ¿Cabe la posibilidad de desencadenar un proceso de emprendimiento local de manera autogestiva teniendo solo las capacidades propias actuales y/o potenciales?
- ¿Sería conveniente integrar espacios territoriales más amplios, ya sea incluyendo a otros actores sociales, para lograr el emprendimiento local de estas características?

Objetivos Estratégicos

Algunos objetivos estratégicos para la presente intervención social, se comprende a partir de la concepción del emprendimiento local con la intención de poder definir, por un lado, el potencial de recursos que se tienen para comenzar el proceso y qué elementos están subutilizados y, por otro lado, ubicar qué necesidades tiene el grupo de jóvenes y su entorno inmediato con la fin de resolverlas de manera que se gesten procesos de participación ciudadana. En este sentido, la lógica de formulación de una estrategia de emprendimiento debe estar integrada por los siguientes aspectos:

- a. Planteamiento de objetivos estratégicos** que se sustentan en el potencial económico local, en el conocimiento y análisis de los recursos, posibilidades o potencialidades que tienen los jóvenes en su territorio, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.
- b. Construir los mecanismos que integren a todos los agentes socioeconómicos en este proceso.** Se trata de establecer la dinámica y la estructura de asociación y de cooperación entre la Asociación, el grupo de jóvenes, el sector privado y

público en torno la implementación y despliegue de acciones para el desarrollo de los proyectos de emprendimiento.

- c. **Implementar las condiciones básicas y de infraestructura convenientes que permita y facilite el surgimiento de las iniciativas económicas** teniendo en cuenta las necesidades ubicadas y los fines propuestos creando así un entorno favorable para los planes de emprendimiento. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver con la infraestructura social que podría ofrecer el municipio.
- d. **Generar actividades que impulsen la formación y capacitación para el trabajo acordes a las demandas y necesidades que surjan del grupo de jóvenes.** Recolección continua de información de cuáles son y cómo utilizar los programas que apoyen al emprendimiento impulsados institucionalmente y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.
- e. **Ubicar políticas de acompañamiento vinculadas con programas de orientación social, financiamientos específicos y aspectos relacionados con las actividades de interés común del colectivo.** Es imprescindible detectar los aspectos externos que componen la estrategia e integran en forma importante y explícita la variable del desarrollo económico y, en concreto, los aspectos que tienen que ver con emprendimiento local de los jóvenes, fomento productivo, creación de empleo, infraestructura de apoyo, elementos todos que no han estado, por lo general, presentes en las agendas de los gobiernos locales.

Los procesos de establecimiento de proyectos socioproductivos con juventudes son de carácter singular, es decir, cada localidad y cada proceso de desarrollo de proyectos socioproductivos definirá sus objetivos generales y específicos. Por ello una tarea importante es que el equipo local encargado de la promoción, desarrollo y/o aplicación de los proyectos socioproductivos, comprenda los mecanismos que permiten la definición más precisa de sus objetivos generales y específicos.

A continuación se presenta un serie de los pasos y conceptos fundamentales que permiten el desarrollo de proyectos socioproductivos (o de emprendimiento local) con jóvenes.

a. Visión

El desarrollo de iniciativas sociales, en particular aquellas que son focalizadas a comunidades o grupos sociales en situación de vulnerabilidad requiere el desarrollo de un enfoque de trabajo particular. No solamente un marco referencial de la gran meta que se quiera lograr sino un concepto consensuado que permita a equipos locales y participantes contar con una guía que permita proyectar las iniciativas y que posibilite que otros actores comprendan de manera rápida y activa el fin último de lo que se va a desarrollar.

b. Diagnóstico Participativo

Ésta fase es representativa porque con ella se pretende obtener información que dé a conocer las posibles vías de desarrollo, con qué oportunidades y potencialidades se cuenta, así como qué recursos se encuentran disponibles para lograr los objetivos. Este ejercicio, pretende arrancar desde los diagnósticos preliminares (del grupo de trabajo de la Asociación) si es que se dispone de ellos, de lo contrario se deben recoger los datos por parte de los facilitadores y jóvenes para conformar un panorama preliminar de la situación del territorio.

Si es que existen estos antecedentes es conveniente agregar la información recogida por el grupo mediante dos vías:

- actores claves del territorio deben ser entrevistados
- durante las visitas al terreno, la observación será un elemento muy importante. Tomando estas referencias se plantea que los participantes y facilitadores reúnan los elementos preliminares necesarios para conformar una idea general de las potencialidades y obstáculos que el territorio presenta.

c. Vocaciones

Son las aptitudes, capacidades o características que hacen especial a sus actores sociales y a su territorio para el proceso de emprendimiento. Fundamentalmente, se trata de identificar qué es lo que hace especial, característico, un elemento que lo diferencia, lo constituye y lo potencia para impulsar ciertas actividades que son estratégicas y que al final desembocaran en la realización del proyecto de emprendimiento, como proceso determinado pero potenciado:

- ¿Existe un tipo de vocación productiva, o se puede impulsar a partir de la profundización y desarrollo de algunas capacidades o utilización de recursos propios en el territorio?
- ¿Qué tipo de vocación tiene el territorio: turística, servicios o productiva?
- ¿Según las condiciones del entorno se puede orientar la actividad hacia el sector servicios?

Se recomienda, para esta parte del proceso, construir con la ayuda de los antecedentes del diagnóstico, una matriz en la que se enumeren lo que potencialmente es real y detectar las limitaciones que conforman a cada uno de los sectores, y del análisis de los mismos e intentar definir cuáles podrían ser las vocaciones de los jóvenes y de su territorio que se detectan para el buen desenvolvimiento de cada uno de ellos.

d. Objetivos estratégicos y específicos

Teniendo como referencia los problemas que pueden llegar a surgir en la fase anterior se pueden utilizar la técnica de análisis de diagrama de problemas, identificar los diagramas de medios y fines y escenarios esperados que significaría la solución de los problemas ubicados. Los fines y la situación esperada asociados a esta fase se transformarían en los objetivos estratégicos y específicos que se deberían alcanzar.

e. Estrategia local de desarrollo

Para lograr los objetivos propuestos se puede recurrir a la herramienta de análisis FODA de manera que se puede estudiar que para cada objetivo estratégico existen variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o hacer viable el alcance de los objetivos. Es por ello, que se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

f. Proyectos de inversión

Para poder lograr la concreción de los objetivos de emprendimiento local es necesario ubicar cuáles son los proyectos de emprendimiento que efectivamente darán cuerpo al plan de fomento de las economías de los jóvenes. Estos proyectos se podrán seleccionar utilizando los esquemas de medios y fines para así poder definir los objetivos. Esta etapa de la planificación puede concluir con la enumeración de algunas ideas que conformarán los proyectos estratégicos cuyo desarrollo e implementación podría quedar como un reto de mediano y largo plazo para el colectivo conformado por los jóvenes participantes.

A continuación se presentan los pasos claves a seguir para el desarrollo de proyectos socioproductivos con juventudes en situación de vulnerabilidad de padecer y/o producir violencias.

- a. Identificación y priorización de localidades (ciudades, barrios, colonias).
- b. Conformación del Equipo Capacitador.
- c. Conformación del Equipo Local encargado de la promoción, desarrollo y/o aplicación de los proyectos socioproductivos en la localidad.
- d. Desarrollo del proceso de formación y capacitación a equipo local y actores clave.
- e. Implementación del Proyecto Socioproductivo en la localidad a cargo del Equipo Local.
- f. Seguimiento y asesoría del Equipo Capacitador al Proyecto Socioproductivo de la localidad.
- g. Evaluación y entrega de resultados a cargo del Equipo Local.

4. Mecanismo de evaluación e indicadores

El seguimiento y evaluación de un Proyecto Socioproductivo con juventudes en situación de vulnerabilidad de padecer y/o producir violencias y delitos, implica reconocer el contexto de la situación de los propios jóvenes.

Durante un proceso de seguimiento y de evaluación, identificar y conocer las causas de los contextos bajo los cuales se desarrollan los jóvenes, es fundamental para poder implementar la estrategia de prevención que verdaderamente impacte en el mejoramiento de calidad de vida de las y los jóvenes. Ésta es una vía de seguimiento a los programas para jóvenes que se orienta a disminuir los factores de riesgo que son parte de la realidad de los jóvenes.

Existen distintos tipos de evaluación, que se agrupan en base a los siguientes criterios:

- a. **El momento de ejecución:** En qué momentos del proceso la evaluación tiene lugar pudiendo ser al inicio “evaluación ex antes”; durante la implementación “monitoreo” y/o “evaluación de resultados de medio término”; o al final “evaluación ex post”.
- b. **Quién ejecuta:** Quiénes son los encargados de conducir este proceso, puesto que independiente que éste sea participativo, tiene que existir un equipo que lo conduzca.
- c. **Evaluación de Resultados:**
Las diversas acciones realizadas en el proyecto tienen como objetivo transformarse en una herramienta de empoderamiento y reflexión para quienes conducen y se involucran en la iniciativa.

A continuación se muestran algunos indicadores de resultados que son útiles para ejecutar esta evaluación:

- **Productos:** Se obtienen de las actividades desarrolladas en el proyecto.
- **Efectos esperados:** Son los cambios buscados, previstos o programados y que corresponden a los objetivos del proyecto con jóvenes. Son los cambios positivos en la situación inicial como consecuencia directa de la intervención.

Es importante que para el proceso evaluativo se consideren las siguientes etapas de ejecución:

- Definir junto con el diseño del programa en qué momento se evaluará y cuántos recursos y tiempo se le destinará a esta tarea.
- Designar los responsables de dicho proceso, ya sea que conduzcan la evaluación o que fiscalicen y acompañen el proceso realizado por un agente externo. Asegurando la participación real de jóvenes entre este equipo.
- Diseñar la evaluación, asignando a cada objetivo indicadores y fuentes de verificación.
- Diseñar e implementar los instrumentos de recolección de la información (entrevistas, cuestionarios, grupos focales, encuestas, auto reportes, etc.)
- Analizar y procesar la información levantada, sacando las primeras conclusiones del proceso.
- Devolver y socializar los resultados obtenidos con los beneficiarios del programa, fomentando espacios de reflexión en torno a los logros de éste, y las modificaciones que podrían contribuir a su mejora.
- Implementar las mejoras sugeridas por la evaluación.

d. Indicadores de seguimiento y evaluación:

Un adecuado proceso de evaluación requiere contar con una planificación coherente con los objetivos del programa o Estrategia de Prevención de Violencias con Jóvenes, y requiere utilizar indicadores verificables que cumplan con los criterios apropiados. A continuación se presenta una tabla de ayuda basada en el modelo (Nirenberg, 2006) que puede ser desarrollada a lo largo del proyecto socioproductivo:

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADORES	INSTRUMENTOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Objetivos Estratégicos	Planteamiento de objetivos estratégicos que se sustentan en el potencial económico local, en el conocimiento y análisis de los recursos, posibilidades o potencialidades que tienen los jóvenes en su territorio, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.	Identificación del potencial económico a nivel local	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo Mapa de Actores Matriz de Factores Potenciales	¿Se consideraron a los jóvenes y otros agentes socioeconómicos de la localidad para identificar el potencial económico a nivel local?
		Identificación de recursos, posibilidades o potencialidades de los jóvenes	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo FODA	¿Se potenciaron procesos de reconocimiento de intereses y habilidades de los jóvenes?
		Identificación de carencias y obstáculos para el desarrollo de actividades	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo	¿Se consideraron a los jóvenes y otros agentes socioeconómicos de la localidad para identificar

		económicas	Matriz de Factores Potenciales	de carencias y obstáculos para el desarrollo de actividades económicas?
--	--	------------	--------------------------------	---

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADORES	INSTRUMENTOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Mecanismos de Integración	Construir los mecanismos que integren a todos los agentes socioeconómicos en este proceso. Se trata de establecer la dinámica y la estructura de asociación y de cooperación entre la Asociación, el grupo de jóvenes, el sector privado y público en torno la implementación y despliegue de acciones para el desarrollo de los proyectos de emprendimiento.	Identificación de posibilidades de asociación con el sector público	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo Mapa de Actores Matriz de Factores Potenciales	¿Se consideraron diversos actores de sector público a nivel local? ¿Los jóvenes conocen la oferta pública y las instituciones con que pueden asociarse?
		Identificación de posibilidades de asociación con el sector privado	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo Mapa de Actores Matriz de Factores Potenciales	¿Se consideraron diversos actores de sector privado a nivel local? ¿Los jóvenes conocen los procedimientos para establecer relaciones con el sector privado?
		Identificación de acciones para el	Registro de actividades,	¿Los jóvenes definen

		desarrollo de los proyectos de emprendimiento	reuniones y jornadas de trabajo Diagramas de causas y efectos	estrategias que implican mecanismos de integración de diversos agentes socioeconómicos a nivel local?
--	--	---	--	---

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADORES	INSTRUMENTOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Infraestructura	Implementar las condiciones básicas y de infraestructura convenientes que permita y facilite el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades ubicadas y los fines propuestos creando así un entorno favorable para los planes de emprendimiento. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver	Generación de infraestructura física mínima	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo Mapa de Actores Matriz de Factores Potenciales	¿Se consideraron diversos actores de sector público a nivel local? ¿Los jóvenes conocen la oferta pública y las instituciones con que pueden asociarse?
		Generación de Infraestructura social de apoyo	Registro de actividades, reuniones y jornadas de trabajo internas y con actores sociales relevantes Mapa de Actores Matriz de Factores	¿Se consideraron diversos actores de sector privado a nivel local? ¿Los jóvenes conocen los procedimientos para establecer relaciones con el

	con la infraestructura social que podría ofrecer el municipio.		Potenciales	Municipio?
--	--	--	-------------	------------

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADORES	INSTRUMENTOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Actividades de Formación	Generar actividades que impulsen la formación y capacitación para el trabajo acordes a las demandas y necesidades que surjan del grupo de jóvenes. Recolección continua de información de cuáles son y cómo utilizar los programas que apoyen al emprendimiento impulsados institucionalmente y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las	Realización de capacitaciones especializadas	Medios de verificación de actividades, y jornadas de capacitación Registro de participación en las capacitaciones	¿La participación en las capacitaciones fue la prevista? ¿La participación ha sido constante? ¿Ha disminuido o aumentado?
		Niveles de participación y compromiso con procesos de formación	Grupos focales, entrevistas y análisis de registros previos, para elaboración de evaluaciones permanentes al interior del grupo de jóvenes	¿Cuál es el nivel de compromiso de los jóvenes son sus procesos formativos? ¿Los procesos formativos se configuran como fundamentales en la experiencia de participación de los jóvenes?
		Sistemas de información	Registro de proyectos y	¿Los jóvenes han construido

	potencialidades de desarrollo.	permanente	programas para el emprendimiento	sistemas de información que les permitan acceder a la información necesaria?
--	--------------------------------	------------	----------------------------------	--

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADORES	INSTRUMENTOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Políticas de acompañamiento	Ubicar políticas de acompañamiento vinculadas con programas de orientación social, financiamientos específicos y aspectos relacionados con las actividades de interés común del colectivo.	Diseño de programas para el seguimiento	Sistema de Seguimiento de programas e iniciativas	¿Cuáles son los elementos para realizar un seguimiento constante de los programas e iniciativas que se emprendan?
		Diseño de sistemas de control financiero, cumplimiento de logros y metas	Sistema de control de Financiero y Logros y Metas	¿Se han identificado los elementos para el control de las finanzas, logros y metas?

5. Contenidos de capacitación

5.1 Objetivos generales

A nivel de la capacitación y formación del equipo local, se deben desarrollar objetivos pedagógicos o que permitan esclarecer el contenido del proceso pedagógico. A modo de ejemplo un objetivo de la formación será:

- Entregar herramientas y habilidades a equipos locales encargados de la promoción, desarrollo y/o aplicación de proyectos socioproductivos con juventudes.

5.2 TEMAS CLAVE:

TEMA 1: Construcción de una Visión

Contar con una visión, no sólo responde a compartir una perspectiva sobre cómo abordar la problemática juvenil en temas de violencia, sino también una visión cumple una función pedagógica que permite dar a conocer un objetivo social de cohesión y hacer partícipes a aquellos actores relevantes.

Es importante que esta visión sea una construcción compartida y conocida también por los jóvenes. Esto permite que se tenga un horizonte hacia donde se quiere llegar. En muchos casos, una visión permite a los equipos encargados de desarrollar un programa, política o proyecto de prevención con jóvenes no perder el rumbo y el sentido original.

Es importante considerar que el trabajo de emprendimiento local con juventudes en situación de riesgo de padecer y/o producir violencias debe ser parte de una política social con jóvenes que desde un inicio impulse este tipo de iniciativas. Este debe ser el objetivo a alcanzar, sin embargo es posible que en los procesos iniciales estas iniciativas sean de carácter piloto, por ello la elaboración de una visión particular al desarrollo de proyectos de emprendimiento local con juventudes será necesaria.

- Cómo elaborar una visión en el marco de proyectos socioproductivos o de emprendimiento local con juventudes.

Para la elaboración de una visión será necesario que el equipo local encargado de la promoción, desarrollo y/o aplicación de los proyectos socioproductivos cuente con alguna herramienta que permita elaborar esa visión en conjunto con los jóvenes participantes de la iniciativa en particular. Es por ello que en la etapa de capacitación se debe ejercitar la elaboración de una visión.

TEMA 2: Elaboración del Diagnóstico participativo:

Conceptos	Definición y enfoque del tema	Mensaje clave
Diagnóstico Participativo	Todo el proceso de recoger, darle un tratamiento y difundir la información tiene como fin último presentar elementos que sean el punto de partida para la elaboración de un diagnóstico y que teniéndolo pueda ser de utilidad a los actores locales para la formulación y desarrollo de las estrategias de emprendimiento. A los efectos de un diagnóstico que recoja las cuestiones esenciales que es necesario tener presente para evaluar la capacidad de desarrollo potencial, se propone analizar la información correspondiente a la base socioeconómica del lugar y habilidades del grupo.	La elaboración de un diagnóstico rápido se basará; en entrevistas a agentes claves y en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas y la propia experiencia de los participantes.

Algunas ideas para la aplicación de entrevistas y la observación directa:

a. Elementos introductorios

Algunas preguntas claves, que se podrían plantear antes de la recogida de datos para armar un diagnóstico, que den explicación de la situación del grupo focalizado y su entorno, son las siguientes:

Preguntas previas a la recolección de datos que el grupo de trabajo debería plantearse.

- ¿Cuál es el ambiente en el territorio para el impulso de proyectos de emprendimiento local? ¿En las agendas de los distintos agentes locales es una temática que se manifiesta? ¿Existe conciencia acerca de la necesidad de tener una visión acerca de esta temática?
- ¿Qué instituciones podrían encargarse de la coordinación y planificación conjunta de este proceso? ¿Quién podría orientar al grupo de jóvenes para que sean ellos los que lideren el proceso de emprendimiento local? ¿Autoridades locales, empresarios, A.C.?
- ¿Cuáles son los obstáculos que se pueden presentar y que impidan desplegar esta coordinación? ¿Qué agentes clave podrían estar apoyando y dinamizando las actividades de desarrollo de proyectos?

b. Elementos que guiarán el análisis del contexto local y sociocultural general

Las preguntas consideradas deberían ser analizadas por cada grupo de trabajo que se constituya, esto, a razón de que existen características socioculturales que cada territorio tiene.

Algunas preguntas posibles a analizar

- ¿Podría definirse alguna característica que de particularidad al grupo de jóvenes?
- Suponiendo que exista, ¿su particularidad es tal que puede vender una imagen de marca determinada a ellos y a su territorio?
- ¿Qué nivel de acceso, de intercambio y relación con los factores endógenos y los exógenos tiene el entorno físico y geográfico del territorio?
- ¿Qué factores tanto naturales, como económicos o industriales contribuyen a ofrecer una imagen diferenciada al lugar (artes, ecología, etc.)?
- Culturalmente hablando, ¿qué aspectos lo constituyen y lo caracterizan frente a otros lugares y que pueden ser valorados como cultura identitaria del territorio?

c. Recogida de datos y análisis de la información

La etapa de recogida de datos y la elaboración del análisis de la información de fuentes secundarias debe basarse inicialmente en los diagnósticos preliminares (elaborado por el grupo de trabajo de la Asociación). Esto con el propósito de tener una idea macro de lo que está pasando en el territorio con respecto a los aspectos económicos, de infraestructura, sociales, culturales e institucionales.

A continuación se presenta un cuadro resumido con algunas variables que habría que considerar para llevar a cabo el análisis de cada uno de los sectores señalados. Esto, serviría como una lista de verificación y resumiría todos los aspectos que puede contener el análisis de cada sector; arrojando una aproximación de cómo está conformado cada sector.

MATRIZ DE FACTORES POTENCIALES, ELEMENTOS QUE LIMITAN Y UBICACIÓN DE PROBLEMAS

Áreas temáticas	Potencial	Limitación	Problemas
Geografía	¿Encontramos alguna característica geográfica que de relevancia al territorio?		
Recursos naturales	¿Tiene recursos naturales que potencialmente pueden ser aprovechados? ¿Están siendo bien utilizados? ¿Qué tipo de limitaciones encontramos en ellos o en su uso?		
Ámbito económico-productivo	¿Qué sectores económicos o actividades podrían ser productivas y competitivas? ¿Existe algún tipo de vinculación entre las instituciones públicas y privadas?, y si no existen, ¿Podría impulsarse?		
Situación Laboral	¿Qué tipo de capacitación tiene el grupo focalizado? ¿Las habilidades que tienen los jóvenes presentan vinculación con el mercado de trabajo? ¿Sería necesario impulsar programas de capacitación o fomento de oficios?, ¿cuáles?		
Infraestructura económico-social	¿Cuál sería la infraestructura que se tendría como base para impulsar el proceso de emprendimiento local? ¿Hay algún sistema de apoyo a la producción o la distribución? Si no los hay, ¿es posible crearlos?		
Factores socio-culturales	¿Es posible impulsar la cultura asociativa (vínculo público-privado) para generar condiciones óptimas para el impulso del emprendimiento? ¿La educación que se imparte en la zona promueve una cultura de identidad con el territorio?		
Elementos organizativos-institucionales	¿Hay programas que impulsen el desarrollo y emprendimiento local? ¿Quién es actualmente el líder de los procesos?		

Con el objetivo de determinar lo que potencialmente existe, ciertas limitaciones que podrían frenar y algunos problemas con los que se tendría que enfrentar cada área temática se construye el cuadro anterior con forma de matriz en el que se sugieren ciertas preguntas, de manera no exhaustiva, que se pueden plantear para lograr los objetivos planteados.

Las limitaciones, se suelen confundir la mayoría de las veces con problemas. La

importancia de señalar estos, es entenderlos, como la principal o una de las principales restricciones que se están manifestando para el desarrollo del área específica. La utilización de este instrumento es indispensable porque a través de él se podrá llegar a dos aproximaciones: las vocaciones que podrían desarrollarse en el territorio, es decir, para qué puede servir y qué cosas no son útiles para su propia dinámica.

La idea principal con este tipo de ejercicio es no proyectar aspiraciones que estén guiadas por el voluntarismo, que simplemente no tendrán vinculación con las perspectivas de emprendimiento local; y en cambio si, tratar de identificar cuáles de las potencialidades se pueden detonar con probabilidad de éxito y cuales son indispensables en la conformación de la estrategia de emprendimiento local. Por otro lado, la visualización de problemas, tiene que realizarse desde una perspectiva amplia y flexible, ya que forman parte del punto inicial del ejercicio y que permitirán la identificación de los objetivos estratégicos del proyecto de manera más precisa.

Para centrarse en ciertos aspectos fundamentales de todo el proceso del diagnóstico y dar una guía al tipo de preguntas que es necesario hacerse en algunos sectores relevantes en los siguientes apartados se enlistan los contenidos mínimos que deberían conseguirse para las distintas áreas:

d. Análisis del tejido económico

Se trata de indagar en la estructura económica básica del sector y territorio, situación que se tiene de base, así como, los factores capaces de influir en su vitalidad, tanto de manera positiva como de forma negativa. Se trata, por tanto, de analizar las tendencias actuales de la economía local, sectores débiles, sectores fuertes, así como sus oportunidades de diversificación. Para ello las preguntas guía que habría que hacerse son las siguientes:

Ciertas preguntas que los grupos de trabajo podrían plantearse

- ¿Cuál es nivel de actividad de cada sector en la economía local del territorio?
- ¿Qué características definen el sector económico que se está analizando?
- ¿Existen sectores competitivos y proyección futura?
- ¿Estos sectores pueden generar autoempleo?
- ¿Qué tipo de condiciones tienen las actividades económicas menos relevantes?
- ¿Cuál es el grado de tecnología que necesita la actividad económica?
- ¿Existe infraestructura para impulsar actividades distintas a las ya existentes?

- ¿Se están impulsando microempresas, empresas sociales o cooperativas?

e. Elementos básicos para poder analizar el mercado de trabajo.

Un elemento fundamental que conforma el desarrollo local es ubicar la estructura poblacional, las dinámicas del mercado de trabajo y también los problemas que generan la falta de empleo en el territorio. Para lograr esto se tiene que elaborar un análisis del grupo poblacional de jóvenes, los principales actores sociales que se encuentran en la escena, qué nivel de empleo y desempleo existen, observar si existen movimientos migratorios, etc.

Serie de preguntas para analizar el mercado de trabajo

- ¿La población económicamente activa en su mayoría por quienes está compuesta y cuál es su dinámica en cada actividad?
- ¿Qué tipo de trabajos son los que se están ofreciendo por parte de los empleadores? ¿Coincide esto con la capacitación y habilidades de trabajo que tiene el grupo de jóvenes en el territorio?
- ¿Es fácil que la población activa en la localidad encuentre trabajo o existe movimiento de trabajadores a otras zonas?
- ¿Cómo es la composición por sexos en el mercado de trabajo?
- ¿Cuál es la tasa de desempleo de la zona?

f. Analizar el tipo y nivel de infraestructura y prestación de servicios.

En esta sección se trata de lograr la identificación de los elementos locales que se tienen a favor y lo que se tienen en contra desde la perspectiva de la infraestructura existente, evidenciando medios que hacen accesible a la tecnología y los servicios que a los sujetos económicos les son necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades. Sin sobredimensionar, la suficiente o insuficiente nivel de infraestructura de todo tipo, grado de modernización tecnológica, el papel reservado a los otros sectores, son características propias de una zona que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de los proyectos.

Algunas preguntas para analizar la infraestructura y los servicios

- ¿Están dadas las condiciones básicas para el desarrollo de proyecto de emprendimiento económico?

- ¿Existe algún tipo de limitación condicionada por aspectos ambientales?
- ¿Cuáles son las condiciones de la infraestructura económica y social?
- ¿Se puede observar disposición por parte del sector privado a intervenir en el proceso de emprendimiento local?
- ¿Cuáles son los recursos de los que se dispone?

g. Nivel de desarrollo y tipo de organización institucional

Es indispensable que en esta parte se disponga de un listado de las instituciones que existen en la localidad que pueden tener alguna participación y papel en este proceso y qué posibilidades existen para la coordinación con ellas. Algunas guías para este análisis son las siguientes:

Lista de instituciones que existen:

- Instituciones de la comunidad: La referencia son agrupaciones locales, organizaciones vecinales, culturales u organizaciones de servicios sociales.
- Instituciones económicas: Aquí se trata de agrupar la información relacionada a distintas personas jurídicas de la zona, tales como; agrupaciones de comercio, asociaciones de productores, colectivos que promuevan el desarrollo local, organizaciones del trabajo y organismos de desarrollo del Estado. Es necesario definir qué tipo de aportaciones podrían hacer cada una y medir la potencia de su intervención.
- Instituciones políticas: Todas las instancias municipales o estatales son esenciales para el emprendimiento local.
- Instituciones financieras: Entidades financieras sociales, bancos sociales, cooperativas de financiamiento, etc., de las que se tendrá que valorar su competencia para apoyar al proceso mediante su ofrecimiento de servicios en función de las necesidades de los proyecto.
- Instituciones de educación: Que proporcionen apoyo para complementar la formación y capacitación para el trabajo.

TEMA 3: Las Vocaciones

Con el objetivo de ubicar qué tipo de perfil vocacional podría desarrollarse con el grupo focalizado, es necesario utilizar la matriz de potencialidades y límites, pensada como ciertas habilidades del grupo y población en general, competitividades o algunas

particularidades que determinan al espacio para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, éstas, se clasificarán priorizando unas por sobre otras con el fin de poder establecer ámbitos que sean los relevantes y en los que deberían basarse los proyectos de emprendimiento local.

Una vez terminado el análisis con la matriz se pueden llegar a tener como resultado dos o tres vocaciones, que pueden ser desarrolladas a corto y mediano plazo. Y sería en ellas en las que convergen todos los esfuerzos para lograr el proceso de desarrollo.

Para poder lograr una aproximación sustancial respecto a la definición de las vocaciones, es recomendable tener como eje principal el tema de la identidad local, y que en realidad esto constituirá el cuerpo de las estrategias. La asociación de la vocación de un territorio a la percepción de lo que lo hace único, es una relación básica y necesaria a tener presente al momento de plantearse estrategias de emprendimiento.

La cuestión de la identidad, también se ve fortalecida porque cuando se le coloca en el centro, permite hacer la valorización de los recursos que se encuentran mal utilizados, abandonados u olvidados, según sea el caso e impulsar productos exclusivos, que resultan de enlazar factores y sectores inusuales entre elementos y áreas diferentes. Logrando a través de la identidad la articulación, especialización y desarrollo en torno a la producción de un bien o servicio específico.

Lo que le da el carácter único a un territorio es todo el conglomerado de percepciones que tiene la colectividad del lugar teniendo como referencia su historia, sus costumbres y ventajas comparativas con respecto a otros lugares, la estructura productiva, la herencia cultural que tiene, los recursos materiales con los que cuenta, sus proyecciones para el futuro, etc. Hablamos de una identidad no homogénea, más bien del conjunto de múltiples identidades inherentes a cada grupo social, a cada localidad, etc. Esta identidad no es inalterable, por el contrario, evoluciona, puede reforzarse, modernizarse y es por todo esto que es muy importante considerarla para poder identificar el perfil vocacional del grupo de jóvenes.

Podemos construir la vocación utilizando la información obtenida de diagnósticos preliminares y se podrá ordenar en un cuadro llamado Matriz de síntesis de la vocación.

La matriz está compuesta por cinco columnas que permitirán colocar la información obtenida del diagnóstico y sistematizar los elementos que arrojarían los perfiles

vocacionales. La columna 1 describe cada uno de los grupos de trabajo que se definen para el proceso de planificación, esta columna es relevante cuando se presenta de manera consolidada el trabajo de los cuatro grupos. La columna 2 presenta los ejes temáticos que el grupo considera que describen los elementos detectados en cada tema, esta definición debe realizarse cuando se tengan elementos suficientes en las columnas siguientes. La columna 3 es la columna que contiene las ventajas que el territorio en análisis tiene para alcanzar la situación esperada en relación a cada tema del grupo. Estas ventajas son elementos positivos tanto internos como externos a la capacidad de gestión. La columna 4 es la que contiene los problemas o restricciones que afectan de manera negativa el desarrollo de los proyectos. La columna 5 representa los deseos de los actores sociales, es decir, cuál es la situación óptima o que se quiere alcanzar en relación al eje temático. Las columnas de la matriz también pueden interpretarse de la siguiente manera: La columna 3 y 4 representan los elementos presentes en el territorio y la columna 5 aquello que se aspira para ese eje temático.

EJEMPLO DE MATRIZ PARA LOGRAR LA APROXIMACIÓN DEL PERFIL VOCACIONAL

Grupo de trabajo	Eje temático	Ventajas	Problemas/Restricciones	Situaciones esperadas
Emprendimiento económico y fomento productivo	Especialización productiva	Altas tasas de población juvenil	Especialización en sectores poco dinámicos	Capacitación en sectores de alto dinamismo económico
	Capacitación y fomento de la cultura del trabajo		Nivel de escolaridad básica	Incentivar a la profesionalización de habilidades
	Calidad de la educación		Migración poblacional alta	Gestión de actividades que generen empleo sustentable dentro de la localidad
Desarrollo social y trabajo	Acceso a sistemas de protección social	Acceso a proyectos tecnológicos de mejora en la calidad	Trabajo no calificado	Educación de calidad en función a las necesidades locales
	Riesgos	Fondos que financian la inversión	Deserción escolar	Acceso eficiente a los sistemas de protección avanzados
	Crecimiento urbano	Existen pocos lugares riesgosos y se tienen identificados	Baja calidad en la educación	Traslado poblacional a otras zonas
Ordenamiento territorial e infraestructura	Gestión pública	Precio de rentas bajos	Infraestructura en malas condiciones	Desarrollo urbano planificado
	Finanzas públicas	Niveles de corrupción bajos	Difícil acceso de la población	Mayor capacidad para formular proyectos
	Redes de actores		Población que habita en zonas de riesgo	Mayor autonomía en el uso de los recursos propios
Desarrollo institucional, articulación de actores y participación ciudadana			Expansión sin infraestructura urbana	Construcción de visiones acordadas de corto y mediano plazo
			Escasos funcionarios profesionales	
			Escasos recursos para atender a la necesidades	
			Desconfianza para emprender proyectos participativos	

TEMA 4: Planteamiento de Objetivos estratégicos y específicos

Terminado el diagnóstico, es preciso reflexionar sobre la manera en la que se va a proceder para promover el desarrollo del proyecto de emprendimiento y generar mecanismos que permitan lograr la continuidad del proceso. A partir de esto se puede definir la estrategia de emprendimiento que se impulsará y que contenga los objetivos deseados y así determinar, qué líneas de acción permitirán alcanzar los objetivos identificados.

Se tienen que tener presentes las siguientes consideraciones para poder establecer los objetivos:

- Precisar objetivos que sean viables y puedan lograrse, basándose en la información obtenida sobre los aspectos fuertes y los débiles que se han podido identificar.
- Señalar cuales son las áreas claves en la economía local que tienen una incidencia fuerte en generación de empleo, comercialización, y relación con otros sectores de la economía.
- Observar las habilidades y conocimientos del grupo de jóvenes, cuáles se pueden potenciar y ampliar.
- Darle resguardo a los conocimientos y potenciar las habilidades del grupo de jóvenes para lograr su crecimiento y ampliarlos.

Todo proceso de emprendimiento local, en términos generales, debería sostenerse sobre los siguientes objetivos principales:

- Generación de empleo y autoempleo para el grupo de jóvenes y la población del territorio.
- Impulsar actividades de vocación del grupo asociadas a la vocación del territorio
- Fomento de trabajo en equipo y rotación de funciones
- Elevar la calidad de vida de la población
- Fortalecer la participación ciudadana
- Provocar procesos que estén encaminados a la diversificación de las estructuras económicas y que mejoren las infraestructuras de la comunidad.

Haciendo referencia a las anteriores consideraciones, una acertada aproximación de método para identificar objetivos es la que puede realizar mediante el análisis de

diagramas de problemas. A continuación se hace una explicación sobre este tipo de instrumento.

a. Diagrama de problemas: causas y efectos

El lograr identificar y hacer el análisis de los problemas es el paso esencial para ubicar los objetivos que se catalogarán como estratégicos. Este tipo de análisis es utilizado para identificar soluciones a ciertos problemas, y forma parte, de la primera fase de la planificación de proyectos de emprendimiento.

La identificación de las propuestas de emprendimiento durante la preparación del proyecto, es una etapa indispensable, dado que las personas suelen proponer soluciones antes de examinar los problemas reales. Afirmaciones que están relacionadas a soluciones-propuestas, pero que no están basadas en la reflexión y comprensión del problema real que se intenta resolver.

Si el problema es bien identificado, se tendría de partida el ochenta por ciento de la solución al mismo y es importante por ello remarcar que es en esta fase que se identificarán los objetivos del plan estratégico del proyecto que se formule.

Se propone como para comenzar esta etapa; la elaboración de diagramas de problemas y para ello es recomendable aplicar los siguientes lineamientos:

- Examinar y reconocer los principales problemas del tema analizado.
- Después de haber realizado la primera sesión, en la que se hayan planteado todas las ideas del grupo, establecer cuál sería el problema que enfrenta el colectivo.
- Detectar los posibles efectos, del problema planteado, y tener presentes que tan graves serían las consecuencias de no hallar soluciones.
- Hacer una lista de las causas del problema ubicado como central.
- Elaborar diagramas de árbol identificando causas y efectos que tienen relación con el problema.
- Hacer una revisión de que tan completo es el diagrama elaborado.

Las siguientes formulaciones planteadas en sentido negativo son de utilidad para elaborar el diagrama de causas y efectos:

- Plantear el análisis de causas y efectos en un problema central.

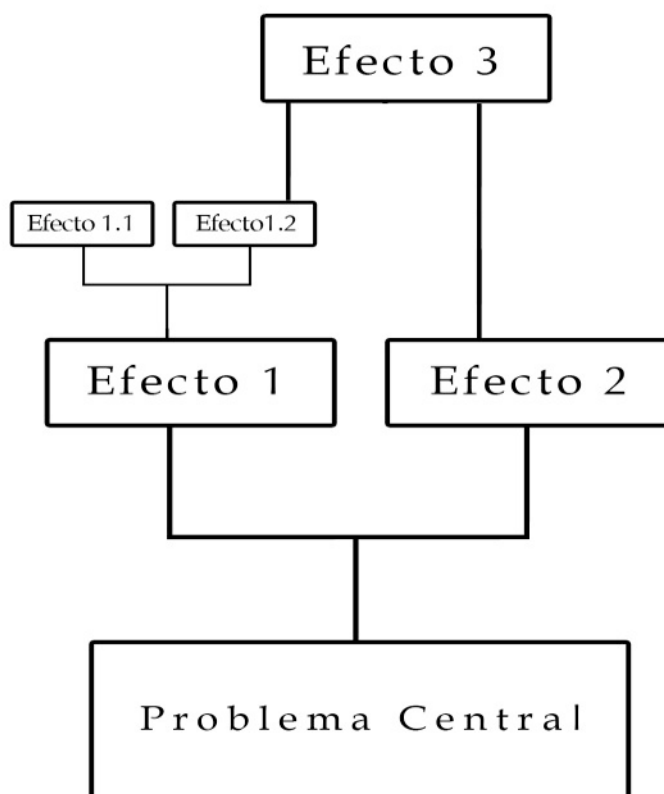
- Identificar el problema con la falta de una resolución es erróneo.

Formular correctamente los problemas

Formulación correcta	Formulación incorrecta
Altas tasas de desempleo juvenil en el territorio	No hay centros de trabajo

Tomando en cuenta estas recomendaciones es cómo se analizará la trascendencia que tiene el problema, así la forma de realizar el diagrama de efectos será mucho más completa.

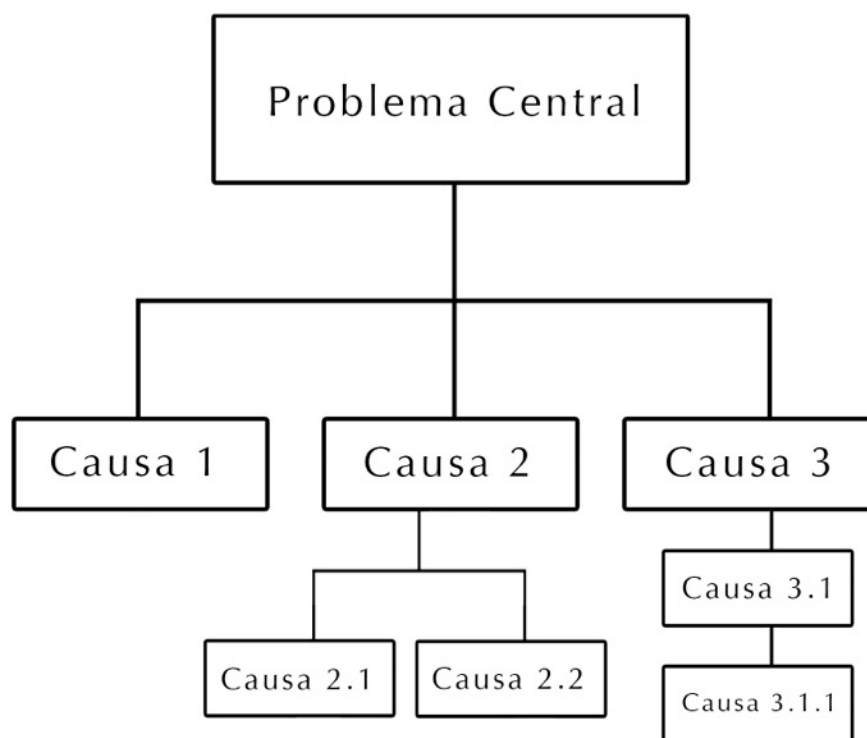
DIAGRAMA DE EFECTOS



Teniendo como punto de partida el problema central, y jerarquizando de arriba hacia abajo, se podrán señalar las causas que posiblemente pueden estar dando origen al problema. Es muy importante tener presente la interrelación que tienen las causas.

Es indispensable poder ubicar a las causas primarias y las que son independientes unas de las otras ya que son las que están dando origen al problema. Entre más puntos origen se pueden detectar para el diagrama de causas, es más propenso tener soluciones acertadas.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA MEDIANTE DIAGRAMA DE CAUSAS



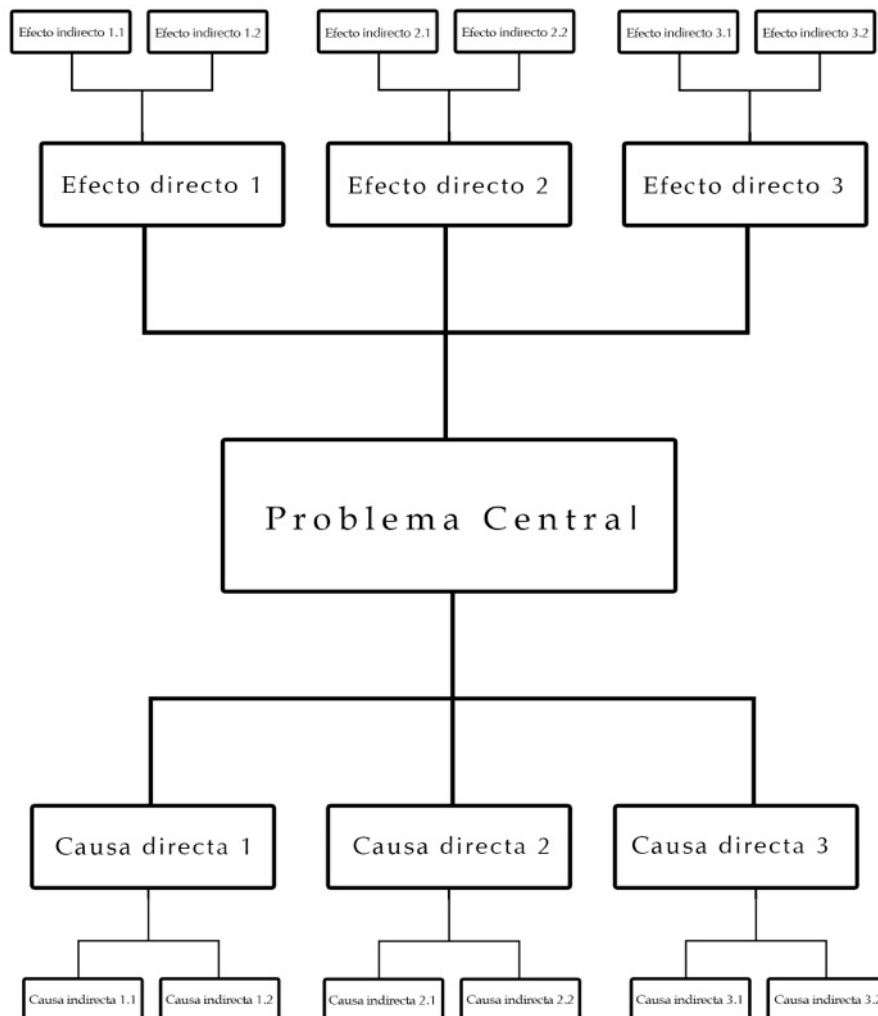
En la medida en que se resuelvan, las últimas causas del encadenamiento, pueden aportar en sentido positivo para superar el problema presentado. Esto es, si la causa última se resuelve, implicaría que de manera mecánica, se resolverán las causas primeras.

Es importante aclarar dos aspectos:

- Es fundamental tener presente la opinión del grupo de jóvenes que se trata de consolidar e interesado en el proyecto de emprendimiento, el que seguramente tiene claro y podría elaborar su lista de prioridades. Para esto, serviría como medio de reflexión y discusión colectiva.
- Señalar si existe algún otro agente o actor social que este fomentando la solución de la problemática planteada.

Teniendo como base lo anterior, se pueden identificar las causas que son las principales y que son fundamentales para explicar el problema central. Al mismo tiempo, las causas principales se entrelazan y, se disgregan en otra serie de causas llamadas indirectas, que tienen un perfil muy individual, sin embargo, en dado caso de superarlas, pueden aportar positivamente a la solución del problema planteado.

DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS



Una vez nombradas las causas y efectos del problema central, lo siguiente es integrar cada una de ellas en un solo diagrama. Este resumirá la situación del problema analizado. Es necesario indicar, que en esta primera fase, todos los planteamientos, en parte que contribuyen a sistematizar las distintas soluciones que se podrían proponer, se hacen en forma de suposiciones que se deben de comprobar o rechazar en la medida que se profundiza en el estudio del problema. Terminado el diagrama de causas y efectos, el paso siguiente es elaborar el diagrama de medios y fines.

b. Análisis de Objetivos: diagrama de medios y fines

En esta fase, se tendría que procurar lograr una definición de lo esperado, objetivo final,

que se ha propuesto concretar en función de que se solucione el problema central planteado. Esto conlleva, inmediatamente a identificar las soluciones posibles, mediante las propuestas de emprendimiento planteadas por el grupo de jóvenes.

Para la realización del diagrama de objetivos se sugiere lo siguiente:

- Trasladar los aspectos negativos del diagrama de problemas a condiciones que sean favorables, deseadas y factibles. Realizando esto, lo que se consideraba como causas en el diagrama de problemas ahora se convierten en medios en el diagrama de objetivos, y lo que se había enlistado como efectos ahora toman forma de fines. Así el diagrama de objetivos se va obteniendo teniendo como base el de problemas. Por eso, contar con un cuadro bien elaborado sobre qué está causando los problemas y cuáles son los efectos que provoca, es fundamental para la formulación correcta del diagrama que comprende los fines perseguidos y los medios utilizados, para darle solución al problema analizado.
- Entonces, elaborado el diagrama de objetivos se hace indispensable revisar los vínculos que existen entre los medios a utilizar y los fines perseguidos con el fin de verificar el análisis realizado. Si al examinar el diagrama de causas y efectos se observa alguna inconsistencia se tendrá que realizar una revisión del primero para ubicar cuales son las fallas.
- Si se cree conveniente, se deben revisar todas las formulaciones que se no se consideren correctas, añadir objetivos nuevos que se crea que son importantes y que no se habían considerado y eliminar los que no son efectivos.

A continuación se presenta el diagrama de objetivos, o también llamado de medios que se utilizarán y fines propuestos a lograr, utilizando el de causas y efectos para construirlo. Se evidencia que lo que anteriormente representaba un problema central, ahora es un gran objetivo que permitirá la planificación. Lo que antes representaban los efectos ahora se presentan como fines.

Lo que antes se presentaba como causas del problema ahora se asumen como medios que permitirán resolverlo. Esto es fundamental entender, si las causas han sido bien planteadas, se podrá de manera muy fácil ubicar los medios, soluciones para el problema. Es por eso, que las causas estén lo más desagregadas posibles, así las también las formas y caminos para la resolución del problema planteado serán mucho más diversas.

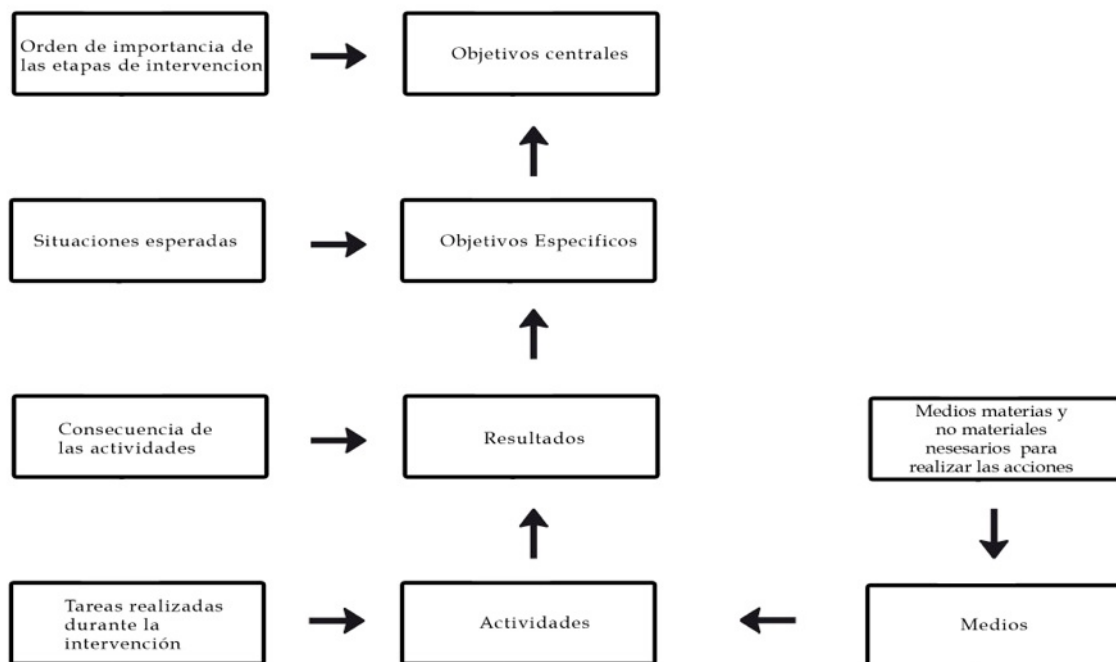
c. Objetivos en definición

Definir los objetivos está relacionado con una técnica que se utiliza en la elaboración de proyectos, llamado marco lógico. Con esta técnica se pretende analizar cuál será la lógica para intervenir y poder alcanzar los objetivos planteados.

La manera que se realizará la intervención está directamente relacionada con el tipo de estrategias, además de una serie de fases, que cada una contribuirá, que se completarán con el fin de alcanzar los objetivos y que a continuación se exponen:

- Teniendo los medios, se pueden llevar a cabo las acciones.
- Realizando las actividades o acciones, se alcanza resultados.
- Mediante los resultados, se puede lograr el objetivo específico.
- El objetivo específico puede contribuir a resolver los objetivos generales

LÓGICA DE INTERVENCIÓN



La aplicación de esta lógica, se podrá hacer una vez identificado los objetivos a través del diagrama de los medios que se utilizarán y los fines propuestos que se ha sugerido antes.

- En la parte superior del diagrama de medios y fines se colocan los objetivos generales, jerarquizando la perspectiva desde la cual se iniciará el proceso de intervención, según el orden de su importancia.
- Se puede llegar a un objetivo específico a partir de la situación proyectada o deseada y es el que en términos reales guiará la intervención y la forma en la que se hará.
- Lo que se entiende por medios no son otra cosa que los resultados que se obtienen y conducen para lograr el objetivo concreto que se persigue. Es recomendable que se añadan otros resultados que aunque no hayan sido detectados en el diagrama de medios y fines ocupan el rol de suplir y son arrojados de análisis adicionales que se hayan elaborado.
- Las acciones que se identificaron representan, basándonos en la lógica de medios y fines, la vía que conducirá a la realización de los resultados. También se podrán agregar otras actividades a la par que se avanza en el proyecto y reflexiones colectivas sobre las posibilidades y limitaciones que tienen los objetivos planteados.

TEMA 5: La definición de las estrategias de emprendimiento local

El tema de la planificación estratégica y la manera de formular las estrategias, se puede pensar mediante dos elementos: primero, el definir los pasos que se tienen que llevar a cabo para poder concretar el objetivo, ¿Cómo se va alcanzar el cumplimiento del objetivo? Y lo segundo es dar prioridad a las acciones según el tipo de relevancia o incidencia, ordenar de mayor a menor importancia.

La elaboración de estrategias, consiste en lograr la identificación de líneas de acción o medios esenciales que permitirán obtener más resultados en el menor tiempo posible. Hay algunas pautas que caracterizan a una buena estrategia:

- Que en su formulación esté implícita la vinculación entre el entorno y los recursos del territorio.
- Asignar una ventaja superior al proyecto de emprendimiento, y que a lo largo del tiempo debería distinguirse por su unicidad.
- Que sea dinámica, tenga flexibilidad y tenga la capacidad de enfrentarse a cambios constantes.

a. Tipos de estrategia

Es de gran utilidad clasificar por tipo de estrategias, ya que estas denominaciones permitirían hacer una visualización de qué tipo de orientaciones y dinámicas deberían tener las intervenciones y así materializar la planificación de las líneas de acción:

- Las estrategias de complementación consisten en concentrar la acción en ciertos factores que pueden dar mayor impulso al proceso de emprendimiento, ejemplo de esto sería, enlazar y vincular a los diversos actores, productos, servicios, localidades, etc.
- Estrategias que permitan la consolidación y a su vez propicien, acentúen y mejoren las características, factores, elementos que constituyen al grupo de jóvenes y al entorno en el que se desenvuelven.
- Estrategias que den paso a la diversidad, y que abran canales para la construcción de condiciones distintas a las ya existentes.
- Estrategias que toquen el tema de la recuperación y revalorización de recursos propios y que tienen como finalidad retomar estos, para la generación de nuevos productos o servicios.
- Estrategias que procuren eliminar el desequilibrio, como el reducir aspectos negativos en la comunidad, o eliminar factores que obstaculizan el despliegue del proceso de emprendimiento.
- Estrategias que generen atracción, tienen como fin último la llegada de más jóvenes o de actores sociales que potencialmente sean significativos en la colaboración conjunta.
- Estrategias que pretendan la integración, acelerando los procesos de estrechamiento de lazos con la comunidad, inclinándose hacia ciertos vínculos e impulsando la cultura de la cooperación entre los distintos sectores poblacionales.

b. Formulación de estrategias mediante el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El instrumento más utilizado para la elaboración de estrategias es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). En esta propuesta metodológica el análisis FODA se realizará sobre el objetivo principal que ha sido definido anteriormente, es decir sobre la cuestión principal que caracterizará a los diversos proyectos de emprendimiento, y que ha resultado del análisis de problemas y objetivos:

- Precisar y enunciar correctamente el objetivo central que resultó del diagrama de

objetivos.

- Identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que la propuesta de proyecto tiene para la concreción del objetivo planteado.

Entender como fortalezas todas esas situaciones que tienen un efecto positivo en el logro del objetivo y se puede incidir directamente sobre ellas, las debilidades son características o situaciones que tienen una repercusión negativa en el despliegue de los procesos para el logro del proyecto y también son controlables. Mientras que las oportunidades se explican como cuestiones positivas que también repercuten en el logro del objetivo, sin embargo no son manejables, están fuera del margen y capacidad directa de acción. Y para terminar, las amenazas, también son elementos externos que tienen un efecto negativo en los procesos. Para obtener un cuadro mucho más completo de FODA, el diagrama de problemas y objetivos puede ser utilizado. Después, se hace un cruce de los elementos definidos. Se recomienda hacerlo en dos fases, como se describe en el punto los dos puntos siguientes.

Es pertinente centrarse en dos o tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y sobre las cuales se llegará a concretar la meta prevista. Es con éstas que hará un análisis de interrelación con la finalidad de poder sustraer varias estrategias, entendidas como la agrupación de perspectivas y orientaciones que guían para lograr el objetivo.

- En esta fase se propone desarrollar el análisis desde una base estratégica, pretendiendo establecer, qué tipo de relaciones lógicas existen entre los factores delimitados. El siguiente esquema que se propone:

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA

Objetivos	Fortalezas	Debilidades
	1) _____ 2) _____ n) _____ (Internas)	1) _____ 2) _____ n) _____ (Internas)
Oportunidades 1) _____ 2) _____ n) _____ (Externas)	Potencialidades	Desafíos
Amenazas 1) _____ 2) _____ n) _____ (Externas)	Riesgos	Lmitaciones

En el renglón en que se observa la intersección entre las fortalezas y las oportunidades, se lleva acabo el análisis de lo que potencialmente es conveniente para el logro del proyecto. Los factores que pueden provocar algún tipo de desafío se colocan en el espacio en que se cruza el rubro de debilidades con el de las oportunidades, mientras que los riesgos resultan de la mezcla entre las fortalezas y amenazas, y lo que podría representar una limitación sería la combinación entre debilidades y las amenazas. El análisis se debe realizar teniendo como referencia el objetivo principal que ha sido definido antes.

Es recomendable que se definan relaciones por pares de elementos, ya que se complejiza establecer relaciones por grupos y, muchas veces, se dejan de ver relaciones que son importantes y sobresalientes, y que no se pueden evidenciar a simple vista. Es innecesario que se revisen todas las infinitas posibilidades de interacción, sería de utilidad concentrar la atención en las más significativas y que hagan algún tipo de aportación. En esta fase solo se hace un análisis de lógica y más adelante se plantearán las propuestas.

La elaboración de estrategias, se sustenta básicamente en trasladar el análisis realizado a propuestas bien definidas. Se emplea la misma estructura de matriz que se utiliza para el

análisis estratégico y la interpretación se debe realizar haciendo referencia a los análisis hechos anteriormente. Así, las estrategias pueden formularse teniendo en cuenta los siguientes:

- Desde la perspectiva de las potencialidades debe considerarse el cómo debería hacerse frente a las oportunidades sacando provecho de las fortalezas.
- La manera de ir resolviendo los desafíos es ubicando la forma de sobreponerse de las debilidades utilizando como recursos las oportunidades.
- En el caso de los riesgos es importante tomar en consideración el cómo se enfrentan las amenazas teniendo a favor las fortalezas.
- Con respecto a las limitaciones la clave estará dada en cómo se neutraliza lo que representa una amenaza a pesar de las debilidades.

La manera de definir el tema de planificación estratégica permite ubicar y comprender la lógica que la relaciona con la matriz de análisis estratégico, evidencia que planificar con estrategias es pretender maximizar las potencialidades, hacer frente a los desafíos y reducir los riesgos y limitaciones.

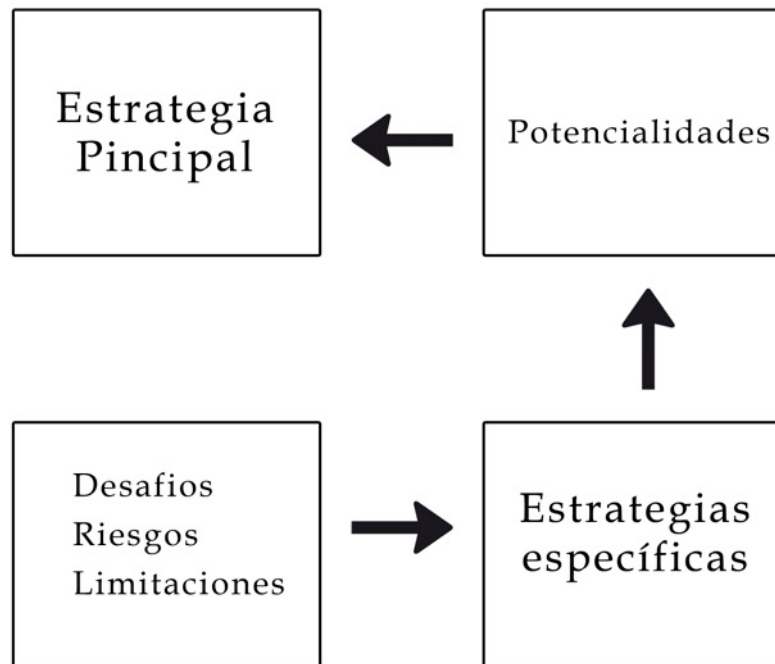
Se aconseja que para redactar y formular la estrategia, se construyan expresiones en futuro, como ejemplo: coordinación de esfuerzos, articulación de actores, concentración de recursos, diversificación de productos y servicios, etc. La clasificación de estrategias puede ser de utilidad para esta parte.

Al escribir las propuestas de estrategias es fundamental tomar en consideración los perfiles de vocación que se han identificado, definidos en el capítulo IV de ésta metodología, revisando que cada una de las estrategias tenga vinculación estrecha con los perfiles vocacionales.

c. Transformación de los elementos de la matriz FODA en estrategias.

En este paso se transforman las frases formuladas en la matriz. Empezamos este proceso, priorizando las estrategias que se desprenden de lo que potencialmente existe, medios disponibles (oportunidades y fortalezas). La estrategia que se considera como el eje principal, es la que se ubica en la celda de las potencialidades, ya que tiene una incidencia directa para alcanzar el objetivo. Las estrategias que acompañarán o llamadas específicas, emergen de las otras celdas y se avocan al logro y soporte de la estrategia principal.

RELACIÓN ENTRE ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA Y LA ESTRATEGIA



Se presenta a continuación la matriz de estrategias, en esta se pueden ordenar las propuestas. Una vez tenidas todas las posibles estrategias, se hará una selección de las que se consideren más importantes, reflexionando sobre qué tan factible es su ejecución. Para observar la concreción de los objetivos y las estrategias se puede utilizar la matriz que a continuación se muestra:

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Objetivo general	Objetivo central	Estrategia principal	Estrategias principales
_____	_____	1.- _____	1.1 _____ 1.2 _____ 1.3 _____ 1.4 _____ 1.5 _____
		2.- _____	2.1 _____ 2.2 _____ 2.3 _____ 2.4 _____ 2.5 _____

Una vez definidos todos los objetivos, el paso siguiente trata de cómo se pueden lograr, es decir qué líneas de acción y formas de intervención son útiles para lograr lo establecido por el grupo. Se deben buscar medidas que incidan sobre factores y elementos que generan los problemas o que obstaculizan el surgimiento de actividades que refuercen el proceso. Es importante que se establezca un vínculo entre las conclusiones, que pueden ser analizadas, de las fortalezas y debilidades y las líneas de acción que se establezcan.

TEMA 6: Plan de inversión, elaboración de un plan de emprendimiento

En esta última etapa, se consolidará todo el proceso que se ha venido gestando, y para ello se retomarán varios de elementos construidos en capítulos anteriores:

- A partir de las estrategias formuladas, se propondrán proyectos, acciones, programas o hacer recomendación de políticas que se hacen necesarias para el lograr el objetivo principal.
- Del diagrama de objetivos: se presentarán soluciones como ideas de proyectos y que se examinarán para ver si están contenidas en la matriz de estrategias.
- Si se necesita reforzar alguna estrategia se pueden proponer nuevos aspectos, para lo que se recomiendan las siguientes consideraciones:
 - Idear nuevas actividades que no estén sujetas a ningún tipo de financiamiento. Utilizando los recursos ya existentes, de forma innovadora.
 - Posteriormente se incorporarán nuevas líneas de acción que si necesiten financiamiento, tomando en cuenta que estas pueden ser o no gestionadas

desde la autonomía del colectivo o buscando la coordinación con otros actores económicos para implementarlas.

Ampliando los resultados que ofrece la lógica de medios y fines, existen un conjunto de alternativas de proyectos que se derivan del diagrama de objetivos y que tienen como destino a alcanzar el objetivo principal. Después, es posible hacer la transformación de estos medios en soluciones específicas presentadas en forma de proyectos de emprendimiento. La manera más adecuada de sintetizar esta etapa es a través de la matriz de acciones.

MATRIZ DE ACCIONES

Objetivo		Estrategia		Políticas, Programas, Acciones y Proyectos	
General	Específico	Principal	Específico	Eje de acción 1	Eje de acción 2
Objetivo general	Objetivo específico	Estrategia 1.1	Estrategia 1.1.1	Actividad 1	Actividad 2
			Estrategia 1.1.2	Actividad 1	Actividad 2
		Estrategia 1.2	Estrategia 1.2.1 Estrategia 1.2.2	Actividad 1	Actividad 2
				Actividad 1	Actividad 2
				Actividad 1	Actividad 2
		Estrategia 2.1	Estrategia 2.1.1 Estrategia 2.1.2	Actividad 1	Actividad 2
				Actividad 1	Actividad 2
				Actividad 1	Actividad 2
		Estrategia 3.1	Estrategia 3.1.1 Estrategia 3.1.2	Actividad 1	Actividad 2
				Actividad 1	Actividad 2
				Actividad 1	Actividad 2
		Estrategia 4.1	Estrategia 4.1.1	Actividad 1	Actividad 2
			Estrategia 4.1.2	Actividad 1	Actividad 2

Las líneas de acción tienen correspondencia con la serie de actividades que se presentan, su ordenación está en función de la transformación de las alternativas de solución y de las nuevas líneas de acción que se sugieran, ejemplos de clasificación sería: especialización en ciertos oficios, inversión en materiales y gastos de gestión, etc.

También se anexa una matriz accesoria que tiene como función ayudar a visualizar las diversas participaciones y responsabilidades que tienen los distintos actores sociales y económicos. El desarrollar esta matriz implica negociar los compromisos y responsabilidades que cada integrante debe adquirir. En el rubro de responsabilidades financieras, se colocarán los pactos que se hayan convenido en cuanto al despliegue de recursos financieros, que se pueden considerar en porcentajes o montos comprometidos,

en el tema de responsabilidad de gestión, se definen responsabilidades en cuestiones de gestión de actividades que son indispensables para cumplir con las situaciones esperadas, aquí se deben de anotar todos los aspectos como permisos, coordinaciones, cambios de normas, etc.

MATRÍZ DE ACCIONES Y RESPONSABILIDADES

Objetivo		Estrategia		Políticas, Programas, Acciones y Proyectos		Responsabilidades	
General	Específico	Principal	Específico	Eje de acción 1	Eje de acción 2	Financiera	Gestión
Objetivo general	Objetivo específico	Estrategia 1.1	Estrategia 1.1.1	Actividad 1	Actividad 2		
			Estrategia 1.1.2	Actividad 1	Actividad 2		
				Actividad 1	Actividad 2		
		Estrategia 1.2	Estrategia 1.2.1	Actividad 1	Actividad 2		
			Estrategia 1.2.2	Actividad 1	Actividad 2		
				Actividad 1	Actividad 2		
		Estrategia 2.1	Estrategia 2.1.1	Actividad 1	Actividad 2		
			Estrategia 2.1.2	Actividad 1	Actividad 2		
				Actividad 1	Actividad 2		
		Estrategia 3.1	Estrategia 3.1.1	Actividad 1	Actividad 2		
			Estrategia 3.1.2	Actividad 1	Actividad 2		
				Actividad 1	Actividad 2		
		Estrategia 4.1	Estrategia 4.1.1	Actividad 1	Actividad 2		
			Estrategia 4.1.2	Actividad 1	Actividad 2		

a. Conformación de Proyectos:

La conformación de proyecto es un documento en el que describen los elementos que componen a los proyectos que se pretenden realizar y que se moldean a una estrategia de emprendimiento económico.

A continuación se presentan algunos lineamientos estratégicos que son recomendables para darle estructuración a los proyectos:

- **Infraestructuras**

Incluyen todos los elementos y factores físicos que se reunirán porque son necesarios para el inicio y despliegue del proyecto, y otros que contando ya con su existencia se mejorarán, como medios de trabajo, maquinas, redes de transporte y telecomunicación en general, entre tantos otros.

- **Empresas locales**

Se reflexionará sobre cada una de la posibilidades, tanto en el área de servicios o como en el ramo de la producción, qué aporte se podría hacer -como nuevo proyecto económico en la comunidad, y/o ser un tipo de soporte para el mantenimiento y desarrollo de empresas ya existentes-: haciendo innovación, dar algún servicio de asesoría y gestionar canales e instrumentos para acceder al financiamiento.

- **Comunidad trabajando**

Incluir en este rubro todos los factores relacionados con la capacitación y fomento de la cultura del trabajo del grupo de Jóvenes, también utilizar todos los medios que se crean necesarios para hacer participe a la población en el proceso de emprendimiento.

- **Desarrollo institucional en la comunidad**

Es importante alentar iniciativas socioeconómicas que son inquietudes del grupo de jóvenes (favoreciendo siempre el entorno e incluyendo a la comunidad), así la Asociación sólo tendrá la función de asesoramiento y acompañamiento en el desarrollo del proyecto.

Manifestada la diferenciación anterior, especialmente los elementos que están relacionados a las posibilidades de emprendimiento local, se sugieren una serie de instrumentos.

- **Instrumentos para el desarrollo de los proyectos de inversión:**

Creación de talleres-Oficio

Talleres destinados a proporcionar formación, especialización y capacitación sobre algún rubro de conocimiento y trabajo, y que estas habilidades y capacidades obtenidas en ellos sean promovidos con algún tipo de certificación para el trabajo.

La gestión con lo público y lo privado:

Procurar la facilitación y creación de vínculos con todo tipo de empresas y con el gobierno local.

Financiación de los proyectos de inversión:

Mecanismos que permitan proporcionar el soporte financiero requerido en el corto y mediano plazo por las iniciativas de los jóvenes:

- Vinculación con empresas y negocios locales. Implementar sistemas de financiamiento y cooperación mediante concursos convocados por el sector privado, por parte del grupo de jóvenes realizar una oferta masiva de servicios o productos a dicho sector, etc.
- Gestionar recursos públicos que provengan de los distintos programas de los gobiernos municipales y estatales y que tienen como finalidad fomentar el emprendimiento y fomentos productivos.
- Promover que los proyectos de inversión sean sostenidos financieramente por los integrantes del grupo de trabajo en el largo plazo.

- **Factor de comercialización:**

Creación de un grupo o comisión que implemente la comercialización con el fin de lograr una economía mucho más amplia en términos de ventas y distribución. Este tipo de organización permite mantener cierto tipo de meta y calidad de producción y al mismo tiempo conseguir un nivel de comercialización y posicionamiento en el mercado.

- **Factor innovación y desarrollo:**

Impulsar un fondo común para el financiamiento de la ampliación del proyecto, y la comercialización de productos o servicios del grupo en nuevas localidades.

Hasta aquí se ha venido reseñando cómo se pueden construir soluciones, alternativas, propuestas; lo que sigue consistiría en argumentar por qué si es conveniente o no impulsar este tipo de proyectos. Lo fundamental, es que se han generado los instrumentos para establecer la discusión y así fomentar dinámicas de emprendimiento que provengan de las necesidades reales de los jóvenes. Lo siguiente, es movilizar todos los factores técnicos, financieros, económicos y sociales para poder hacer de las propuestas de emprendimiento cuestiones viables.

5.3 Recomendaciones estratégicas de capacitación

Es recomendable que el equipo encargado de capacitar cuente con algunos antecedentes particulares de la localidad, principalmente para que la mayoría de los ejemplos o datos que permitan precisar, sean relevantes y familiares para quienes participarán del proceso de capacitación.

En general es recomendable desarrollar un evento o hito que permita dar a conocer la importancia del proyecto en la localidad invitando a actores clave para la red de trabajo y a otros actores comunitarios e institucionales. Una conferencia magistral o foro ciudadano sobre los proyectos socioproductivos con jóvenes es una excelente forma de dar a conocer la iniciativa y además, permite identificar aliados o socios clave.

Otro aspecto de vital importancia tiene se relaciona con la necesidad de establecer una estrategia comunicacional que permita dar a conocer los alcances y metas de la iniciativa y que también permita ser un puente de comunicación interna. Es fundamental contar con apoyos o aliados en los medios de comunicación locales y contar con el respaldo de aquellas organizaciones relacionados al comercio y el empresariado.

5.4 Público objetivo de la capacitación

El público objetivo de la capacitación se relaciona a dos necesidades, la primera a formar y capacitar al equipo local encargado de la promoción, desarrollo y/o aplicación de los proyectos socioproductivos en la localidad y la segunda a sensibilizar y capacitar a actores claves que posibiliten el desarrollo de los proyectos socioproductivos o de emprendimiento local.

A modo general el equipo local debiese estar compuesto por un(a) coordinador(a), un(a) profesional con conocimientos en economía local y un profesional con experiencia en trabajo de campo y manejo de metodologías. Adicionalmente y luego de contar con los antecedentes se contará con el grupo de talleristas o capacitadores específicos en aquellos rubros que serán parte esencial de los proyectos de inversión. En este punto, no es un requisito excluyente que él o la tallerista cuente con formación profesional.

Los actores claves que participaran de la capacitación deben ser invitados considerando aspectos fundamentales para el desarrollo de proyectos socioproductivos con juventudes: funcionarios públicos, responsables de políticas, programas o proyectos de prevención de violencias y/o delitos y de fomento económico, encargados de áreas focalizadas al trabajo con juventudes, representantes y/o miembros de asociaciones de comerciantes, empresas o similares, líderes sociales ligados a temas juveniles, miembros de organizaciones de la sociedad civil principalmente vinculadas al trabajo con juventudes y al emprendimiento, representantes de organizaciones juveniles y líderes juveniles., entre otros que puedan ser relevantes para los proyectos socioproductivos según las características de la localidad.

5.5 Necesidades de quienes importan las capacitaciones

a. Perfil

Para este tipo de proyectos, las áreas de economía social, ciencias sociales y expertos en seguridad ciudadana y prevención social, serán las más necesarias en la conformación del equipo encargado de la capacitación.

No obstante es relevante que los propios capacitadores, independientes de su formación académica y experiencia laboral previa, deben tener condiciones pedagógicas afines al desarrollo del proyecto.

b. Habilidades, actitudes y competencias

Dominio de los temas centrales de la capacitación (emprendimiento, juventudes en situación de vulnerabilidad, prevención social de violencias) en base a conocimientos actualizados de cada área en específico.

Habilidades para acercar los conocimientos al público participante: manejo de grupos, dinámicas participativas, uso de ejemplos, datos cercanos al contexto,

c. Experiencia

Experiencia como capacitadores a funcionarios públicos y actores sociales. Es importante que este aspecto pedagógico sea tomado en cuenta por los capacitadores, principalmente

pensando en las adecuaciones que se requieran según las características de la capacitación y el nivel educativo y conocimientos específicos de los participantes.

5.6 Indicadores de capacitación

El objetivo general de la capacitación corresponde a

- *Entregar herramientas y habilidades a equipos locales encargados de la promoción, desarrollo y/o aplicación de proyectos socioproductivos con juventudes.*

Los siguientes son los objetivos específicos de la capacitación, los cuales se dependen de cada uno de los Temas Clave a tratar:

TEMA	OBJETIVO	INDICADORES	INSTRUMENTOS
La Visión	Elaborar una visión en el marco de proyectos socioproductivos o de emprendimiento local con juventudes	Comprensión de la importancia de generar una Visión compartida y elaborada por todos los jóvenes participantes	Evaluación grupal de habilidades y procesos de sensibilización
Diagnóstico Participativo	Construir un diagnóstico participativo que recoja las cuestiones esenciales y las potencialidades del desarrollo local, las capacidades socioeconómicas y habilidades del grupo de jóvenes	Adquisición de las herramientas necesarias para llevar a cabo un diagnóstico participativo de calidad	Matriz de potencialidades y límites

Las Vocaciones	Ubicar qué tipo de perfil vocacional podría desarrollarse con el grupo focalizado	Lograr identificar perfiles vocacionales de los grupos y de los jóvenes en particular	Matriz de Perfil Vocacional
Objetivos estratégicos y específicos	Impulsar estrategias para el emprendimiento mediante líneas de acción	Capacidades para definir objetivos, estrategias y sus líneas de acción	Diagrama de Problemas, Causas y Efectos Diagrama de medios y fines objetivos
Estrategias de emprendimiento local	Definición de etapas y priorización de acciones	Habilidades para el establecimiento del proceso de implementación	FODA Matriz de estrategias
Plan de Inversión	Elaboración de un Plan de Emprendimiento	Capacidades para la Ejecución y puesta en marcha del plan de emprendimiento	Matriz de acciones Matriz de acciones y responsabilidades

6. Descripción y referencia de mejores prácticas

Experiencia: Aula taller de medio ambiente

Ámbito: Formación y empleo

Área geográfica: Municipio Pachuca, Estado de Hidalgo

Fecha: 2010- a la fecha

Organización responsable: Grupo de acción local

Población objetivo: Jóvenes en riesgo de exclusión social

El Aula-Taller de Medio ambiente del Grupo de acción local es una iniciativa de carácter educativo que pretende ser una herramienta, para que jóvenes que no responden a recursos educativos formales, puedan potenciar sus competencias laborales y habilidades sociales con la finalidad de mejorar su desarrollo y poder acceder al mercado de trabajo en condiciones de igualdad, promoviendo la autogestión.

Dentro del proyecto se trabajaron diferentes materias educativas de carácter instrumental y transversal que complementan la formación técnica de los talleres. La formación técnico-práctica de los talleres se basaron en dos unidades: la primera es CLETA como recurso orientado al trabajo con bicicletas. La segunda es CHOMPU como recurso especializado en la recuperación de computadoras y equipamiento informático en general. Estos se encuentran en situación de desuso o abandono y son recuperados y reparados por los jóvenes participantes del proyecto. A partir de la valorización de los materiales se vende a las personas y entidades que lo soliciten, pueden acceder tanto a los ordenadores como a las bicicletas.

A través de este proyecto, los jóvenes han evolucionado y protagonizado los distintos procesos, logrando un empoderamiento y promoviendo el servicio a la comunidad. La situación inicial de inactividad laboral o formativa se intenta reconducir para que se puedan activar y motivar para insertarse en el mundo laboral o continuar su proceso de formación.

El colectivo formado ha consensuado un incentivo económico semanal como mecanismo de motivación y satisfacción de sus necesidades (que proviene de la venta de las bicicletas y computadoras). El grupo, mediante la generación de trabajo compartido, tiene marcado un máximo y según los objetivos semanales alcanzados cobran un tanto por ciento proporcional.

Experiencia: Radio comunitaria

Ámbito: Servicios a la población

Área geográfica: Municipio Atlapulco, Estado de México

Fecha: 2011-a la fecha

Organización responsable: Asociación cultural Atlapulco

Población objetivo: Jóvenes en situaciones de pobreza y falta de trabajo.

Radio comunitaria es una propuesta de emisora abierta al barrio y a su comunidad, que surge en un contexto de exclusión social, falta de trabajo para jóvenes y también ante la falta de perspectivas en el futuro. Se decidió crear una emisora de radio que pudiera dar el protagonismo a los jóvenes, donde pudieran expresarse y, al mismo tiempo, prepararse para un oficio.

Los jóvenes y los adultos comparten un mismo espacio y trabajan por un objetivo común, lo que ha mejorado las relaciones intergeneracionales y el entendimiento mutuo. Ofrece, además, una alternativa de ocio y aprendizaje para los jóvenes y desde los jóvenes. Lo que nació como un punto de encuentro y formación para el colectivo se ha convertido en un espacio de referencia para la gente del barrio. A través del espacio de la emisora, los vecinos se han ido involucrando y comprometido en la mejora de las condiciones sociales de la comunidad.

En la emisora participan un grupo de entre 20 y 30 personas voluntarias (entre jóvenes y vecinos). La coordinación del equipo según el turno (mañana, tarde y noche) siempre está a cargo de algún joven y estos coordinadores son los únicos miembros remunerados (ingresos que provienen de publicitar negocios locales, prestación de servicios, etc.) y al que se le pide una formación adecuada para el puesto.

Las responsabilidades se dividen entre el grupo de jóvenes: unos se encargan de la parte técnica (equipos, sonido), otros, de la locución; las tareas son compartidas promoviendo la capacitación profesional de los jóvenes.

Experiencia: Las noches en la ciudad

Ámbito: Participación ciudadana

Área geográfica: Municipio Nezahualcóyotl, Estado de México

Fecha: 2012- a la fecha

Organización responsable: Grupo de desarrollo de la cultura urbana Malinche

Población objetivo: Jóvenes vulnerables a la discriminación en el mercado de trabajo

Programa de ocio alternativo hecho por y para los jóvenes de Neza. Los objetivos del proyecto son fomentar el trabajo en red y el intercambio de experiencias a través de la oferta de alternativas de tiempo libre. Además, se buscan actividades creativas - sustentadas en la detección de necesidades- para la utilización saludable y positiva del tiempo de ocio, en el que el consumo y particularmente, el abuso de alcohol y otras drogas no constituyan un elemento central.

Algunas de las actividades que se realizan con el programa son talleres, conciertos, biblioteca, juegos de mesa, fomento del reciclaje, lecturas literarias, teatro, formación en mediación cultural, etc.

Se ha conseguido abrir espacios públicos que estaban cerrados por la noche para fomentar un ocio no consumista, al mismo tiempo dinamizando el barrio y fomentando la interacción entre los diversos actores sociales. Y son los propios jóvenes quienes organizan, planifican y se responsabilizan en compañía de los mediadores de que las actividades funcionen.

Un logro importante del proyecto ha consistido en la formación para el trabajo y capacitación de mediadores juveniles a través de instrumentos y herramientas necesarios para intervenir en su comunidad, en materia de prevención de drogas desarrollando así una alternativa para jóvenes realizada por jóvenes.

Experiencia: Festival de Música para la solidaridad

Ámbito: Cooperación al desarrollo

Área geográfica: Oaxaca Centro

Fecha: 2011- a la fecha

Organización responsable: Colectivo multicultural Adela

Población objetivo: Jóvenes emprendedores

El colectivo está formado por un grupo de jóvenes conscientes de la falta de oportunidades para el emprendimiento juvenil. El grupo de trabajo se ha centrado en la Cooperación al desarrollo, promoviendo elementos como: el trabajo en equipo, vinculación con actores privados y públicos, incorporación de la ciudadanía en la planificación de las actividades y toma de decisiones.

Su principal línea de acción es la colaboración financiera con un proyecto concreto y diferente propuesto por jóvenes emprendedores de la localidad, cada seis meses se hace la selección de las propuestas por un comité de evaluación del colectivo. Este apoyo financiero se materializa a través de la preparación, realización y celebración de un festival de música para la solidaridad.

El funcionamiento del festival tiene en cuenta varias áreas de trabajo en las que colaboran entre 3 y 4 personas. Habitualmente, los jóvenes de la asociación forman parte de más de un grupo de trabajo y se procura que cada seis meses trabajen en áreas diferentes: área bocadillos, área actuaciones, área publicidad, área institucional y área tesorería.

La recaudación se recoge a través de una cantidad simbólica que paga el público asistente por la entrada al festival de música, un bocadillo y una bebida. También se consigue recaudación a través de sorteos de productos cedidos por los negocios locales. La financiación se gestiona a través de la colaboración de empresas de la zona y aportaciones públicas.

7. Bibliografía básica y complementaria (materiales de consulta y mejores prácticas)

Alburquenque, F. 2006. "Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva". Cuarto taller de la Red de Proyectos de Integración productiva, BID/FOMIN, San José, Costa Rica.

Alburquenque, F. 1999. *Manual del Agente de Desarrollo Local*. Diputación de Barcelona.

Arocena, J. 1997. "Lo global y lo local en la transición contemporánea", en Cuadernos del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) Ns° 78 y 79, Montevideo, Uruguay.

Arocena, J. 1995. "El desarrollo local. Un desafío contemporáneo", Nueva Sociedad, CLAEH, Caracas, Venezuela. Disponible en:

Boisier, S. 2000. "Desarrollo local ¿de qué estamos hablando?" Corporación de promoción Universitaria (CPU), Revista de Estudios Sociales N° 103, Santiago de Chile.

Boisier, S. 1999. "El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico", en Estudios Sociales, N° 99, CPU, Santiago de Chile.

Buarque, S. 1999. "Metodología de planeamiento do daenvolvimento local e municipal sustentável", Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Recife, Brasil.

CEPAL/OIJ, 2008. "Juventud y cohesión social en América Latina: Un modelo para armar". Santiago, CEPAL.

Cuervo, L. M. 2006. " Globalización y territorio", Serie Gestión pública no 56, ILPES CEPAL.

Di Pietro, L. 1999. "El desarrollo local. Estado de la cuestión", Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Buenos Aires, Argentina.

Erikson, E. 1968. "Identity: Youth and Crisis". New York: Norton.

INEGI, 2010, Conociéndonos Todos, Informativo Oportuno. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/sociodemograficas/mexico-jovenes.pdf>

Krauskopf, D. 2007. "Retos en la formulación e implantación de políticas públicas de juventud". FLACSO, Santiago de Chile.

Nateras, A. 2007. "Adscripciones juveniles y violencias transnacionales: cholos y maras". En Valenzuela J.M., Nateras A. y Reguillo R. (Coord.), 2007. "Las maras. Identidades juveniles al límite". Universidad Autónoma Metropolitana, Colegio de la Frontera Norte. México, pp.127-155

Nirenberg, O. 2006. "Participación de adolescentes en proyectos sociales", PAIDOS, Buenos Aires.

ONU- HABITAT y Universidad Alberto Hurtado (UAH), 2011. Guía de prevención con Jóvenes, Santiago, Chile.

Perea, C. 2007, "Con el diablo adentro. Pandillas, tiempo paralelo y poder". Ed. Siglo XXI.

Rodríguez, 2006. "Políticas Públicas y Marcos Legales para la Prevención de la Violencia Relacionada con Adolescentes y Jóvenes: Estado del Arte en América Latina 1995-2004". OPS-GTZ, Lima 2006

Saraví, G. 2004. "Segregación Urbana y espacio público: los jóvenes en enclaves de pobreza estructural." Revista de la CEPAL (83), pp. 33 - 48.

Savenije, W. 2009. "Maras y barras", FLACSO El Salvador y Universidad de Utrecht.

Sen y Kliksberg, 2007. "Primero la Gente". Ed. Deusto, Barcelona, España.

Valenzuela, J. M. 2007. "La mara es mi familia", en Valenzuela, Nateras y Reguillo (Coord.) Las maras, identidades juveniles al límite, Universidad Autónoma Metropolitana y Colegio de la Frontera Norte, México, pp. 33-61.

Zúñiga, M. 2008. Las "maras" salvadoreñas como problema de investigación para las Ciencias Sociales. Anuario de Estudios Centroamericanos, Universidad de Costa Rica. Páginas 87-110. Disponible en:

<http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/anuario/article/viewFile/1161/1222>