

**FUNDACION SOCIAL**

**SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA  
INTERVENCIÓN  
PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL**

**Bogotá, agosto de 2006**

## CONTRA PORTADA

**2006 C Fundación Social**  
**Calle 72 # 10-71 Piso 10**  
**Teléfono 3120097 Bogotá, D.C. - Colombia**  
[www.fundacion-social.com.co](http://www.fundacion-social.com.co)

**Alvaro Dávila L**  
**Presidente**

**María Eugenia Querubín L**  
**Vicepresidenta de Desarrollo**

**Serie DIL**  
**No. 4. Sistema de Medición de Resultados del DIL**  
**ISBN XXXXXXXXXXXXX**

**Dirección del Proyecto:**  
**Rodrigo Quintero Marín**

**Participantes:**  
**María Eugenia Querubin L**  
**María del Pilar Montilla**  
**John Sánchez B**  
**Maria Carolina Latorre**  
**Equipos Regionales Fundación Social**

**Coordinación Editorial:**  
**John Sánchez Botero**

**Impreso en Colombia**  
**Julio 2006**

**Esta publicación fue posible gracias al aporte de la Fundación Inter-americana**

# INDICE

## INTRODUCCION

### **1. MARCO CONCEPTUAL: LA TEORÍA DEL DESARROLLO Y EL DESARROLLO LOCAL**

- 1.1. Breve mirada a la evolución de la teoría del desarrollo
- 1.2. Estado actual de la concepción de los determinantes del desarrollo
- 1.3. Los factores del desarrollo en una perspectiva local
- 1.4. De la promoción del Desarrollo a la creación de Condiciones Básicas
- 1.5. Descripción de las Condiciones Básicas para el Desarrollo, sus categorías y variables

### **2. MEDICIÓN DE RESULTADOS EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL LOCAL**

- 2.1. Sentido de la medición de resultados en la promoción del desarrollo local
- 2.2. Variables del Sistema de medición de resultados del Modelo DIL
- 2.4. Delimitación del Campo de Medición del Resultados
- 2.5. Instrumentos de medición
- 2.6. Proceso de Medición de Resultados
- 2.7. Aplicaciones 2006

### **3. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN**

- 3.1. Análisis de consistencia del Sistema de Medición de Resultados
- 3.2. Análisis de Resultados en la promoción del Desarrollo Integral Local

# **SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL**

## **INTRODUCCIÓN**

Este documento presenta el Sistema de Medición de Resultados construido en la Fundación Social para el Modelo de Desarrollo Integral Local. Esta construcción se realizó desde la práctica consultando con la teoría, diseñando, aplicando y haciendo los ajustes necesarios. Aunque un sistema de medición de resultados requiere una cierta estabilidad que permita comparaciones en tiempos y circunstancias diferentes, esta propuesta está abierta a su cualificación con base en la práctica y en el análisis y aporte de otras entidades y esfuerzos similares.

La verificación del resultados en la intervención social que pretende contribuir a la superación de las causas de la pobreza y la promoción de un desarrollo integral, es una necesidad cada día más evidente. Sin embargo es una tarea difícil en la medida en que la promoción de cambios en la sociedad es una de los retos más complejos que puedan plantearse. La Fundación Social ha encausado parte de su intervención social directa a la promoción del Desarrollo Integral Local (DIL) y para ello ha construido un modelo de actuación, entendiendo “modelo”, no en su sentido corriente de paradigma a imitar, sino como el conjunto ordenado de objetivos, procedimientos y mecanismos de seguimiento, evaluación y sistematización que se proponen a la sociedad para su análisis crítico. Es por tanto una propuesta en construcción y en discusión. En publicaciones anteriores se ha hecho el planteamiento teórico de la propuesta (volumen 1), la sistematización de su aplicación piloto (volumen 2) y la evaluación de dicha aplicación realizada por una entidad externa (volumen 3). Con esta publicación se aporta un elemento adicional consistente en el Sistema de Medición de Resultados del modelo.

La Fundación Inter-americana ha hecho un aporte fundamental para este proceso al brindar, no sólo los recursos necesarios para su realización y publicación, sino la disposición a compartir su propia experiencia de evaluación con su Marco de Desarrollo de Base y a hacer comentarios y sugerencias. Por ello un agradecimiento especial a Ramón Daubon, Emilia Rodríguez, Miguel Cuevas y Maria Teresa Acosta quienes como parte de la Fundación Inter-americana estuvieron cerca del proceso.

La primera parte del documento hace una referencia rápida a la teoría del desarrollo y las luces que brinda a la promoción del desarrollo en ámbitos locales y regionales. En el segundo capítulo se presenta el Sistema de Medición de Resultados del DIL. En la tercera parte se muestran y analizan los resultados de las aplicaciones hechas en el 2006 y al final se formulan algunas reflexiones sobre este proceso de medición de resultados en una intervención para la promoción del desarrollo local.

# 1. MARCO CONCEPTUAL

## 1.1. Breve mirada a la evolución de la teoría del desarrollo

La investigación sobre los factores que inciden en el desarrollo de los países es sorprendentemente reciente: después de la segunda guerra mundial la “economía del desarrollo es redescubierta o fundada de nuevo” (MEIER, 2002). Esta “vocación tardía” de la teoría económica, que ya contaba con dos siglos de existencia, fue la respuesta de la academia al reto de reconstruir Europa<sup>1</sup>. Ciertamente no era la primera vez que se planteaba la tarea de ofrecer rápidamente condiciones de vida digna a muchas personas, pero si la primera vez que ello ocurría en el “primer mundo”<sup>2</sup>.

En los cincuenta años transcurridos desde entonces, la teoría del desarrollo ha recorrido un camino interesante. Por supuesto, como suele ser en las ciencias sociales, no se trata de una secuencia lineal, sino de un proceso complejo con avances y retrocesos en el cual, no obstante, es posible establecer grandes hitos. Ellos se presentan en el siguiente cuadro.

### EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DEL DESARROLLO

AÑOS	ENFASIS EN CAPITAL	AUTORES DESTACADOS	CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO	VARIABLES SIGNIFICATIVAS
50's	Físico	Harrow-Domar Rostow	Crecimiento Económico – PIB	Ingresos - Empleo Infraestructura
60's	Humano	Becker, Shultz	Necesidades Básicas PIB Per cápita	Educación, Salud Vivienda, Protección Social
70's	Institucional	Streeten-Lipton North-Killick	Superación de la Pobreza	Instituciones, Leyes, Normas
80's	Conocimiento	Romer Solow - Barro	Competitividad	Tecnología, Gerencia, Información
90's	Social	Putnam Coleman Fukuyama Amartya Sen	Desarrollo Humano Integral Sostenible	Capacidades, Actitudes Libertad, Identidad cultural, Sostenibilidad

El crecimiento económico fue el primer factor considerado como responsable del desarrollo. Las principales corrientes de teoría económica, clásica, keynesiana o neoclásica, atribuyeron el desarrollo al crecimiento económico, orientando entonces las políticas hacia el incremento del Producto Interno Bruto (PIB). Adam Smith, como se sabe, se aproximó a la reflexión sobre el desarrollo preguntándose por lo que genera la riqueza de las naciones. Planteó la relación entre la acumulación del capital y la eficiencia de la mano de obra, a través de la división del trabajo, como la fuente de progreso de un país. Posteriormente, la teoría keynesiana enfatizó que el crecimiento económico y (asumía que) por lo tanto el desarrollo, depende del ahorro y de la acumulación del

1 Los primeros cursos sobre desarrollo en las universidades de Oxford, Harvard, Yale y Manchester aparecen entre 1950 y 1953 (MEIER, 2000, p- 2)

2 Después de la guerra quedaron en los países desarrollados incluyendo Estados Unidos y Japón, cerca de 600 millones de personas un gran número de ellas en condiciones de alta vulnerabilidad.

capital físico (SEN, 1971). La teoría neoclásica relacionó el crecimiento con la distribución de dicho capital, e introdujo la idea de la sustitución de los factores de producción para alcanzar el equilibrio en los precios. Todos ellos, sin embargo, se ocuparon tangencialmente de los factores que inciden y las rutas que conducen al desarrollo<sup>3</sup>.

Es a partir de la segunda post-guerra que el tema adquiere entidad. Entonces la “primera generación de teóricos del desarrollo” adopta, en términos generales, el pensamiento precedente y privilegia la necesidad de **capital físico**: recursos financieros, infraestructura, materias primas. Evidentemente aquello que había arrasado el conflicto. En cuanto al actor del desarrollo resalta el papel del Estado y la planeación centralizada<sup>4</sup>. Los resultados deben concretarse en la generación de empleo e ingresos, fundamentalmente.

Los años sesenta son, en varios sentidos, los del énfasis en lo **humano**. Sin abandonar la primacía del crecimiento, se presta atención a la cualificación del productor, a sus necesidades básicas, a sus condiciones en educación, salud, vivienda y seguridad social (MEIER, 2002). Es el momento en el cual se habla de “espíritu empresarial” (HAGEN, 1962) y de “aprender haciendo” (ARROW, 1962) en el contexto de un Estado de Bienestar que provee los bienes sociales básicos.

En la década de los setenta la atención se dirige a las **instituciones** que se requieren para la promoción del desarrollo: condiciones de gobierno, pertinencia de los planes, información adecuada, idoneidad de la burocracia estatal, calidad del empresariado (MEIER, 2002). Los trabajos de Douglass North a finales de esta década y su posterior premio Nobel, ratificaron la importancia de este factor para el desarrollo (NORTH, 1973). Surgieron cuestionamientos acerca de la adecuación de las políticas y del tipo y la calidad de las instituciones, entendidas como las reglas, los mecanismos de aplicación y las organizaciones relacionadas con las transacciones económicas, entre las cuales se destacan el respeto a los derechos de propiedad, las condiciones de acceso al sistema judicial y los mecanismos de aplicación y creación de leyes (LARRAIN, 2004). En estos años son más apremiantes las preocupaciones sobre la magnitud de la pobreza, la distribución del ingreso y el desempleo creciente.

En los ochenta se aviva el interés por el papel del **conocimiento** y el progreso tecnológico, entendido este como “la acumulación dinámica de conocimiento de los agentes maximizadores de beneficios”<sup>5</sup>. Igualmente se destaca el papel de la información, la informática, los sistemas y los procesos.

Finalmente es en la última década del siglo XX cuando “la economía descubre la sociología” con la emergencia del concepto de **Capital Social** como factor importante para el desarrollo. Diversos autores (COLEMAN en 1988, PUTNAM en 1993, FUKUYAMA en 1996) convergen en la construcción de este punto de vista, el cual constituye un cuestionamiento a las concepciones del desarrollo que se restringieron al crecimiento económico o que, máximo, incorporaron el concepto de Capital Humano. Sin embargo, en la sociología ya se planteaba, desde tiempo atrás, la importancia de la acción

---

3 “Aunque los economistas clásicos estuvieron preocupados por el crecimiento económico y el “Estado progresivo”, el interés terminó con la revolución marginalista de 1870. Según Arthur Lewis, “el último gran libro que cubre este amplio rango (de la teoría del crecimiento económico) fue el de Los Principios de Economía Política de John Stuart Mill publicado en 1848”. Meier-Stiglitz, op. cit. pag. 1.

4 “En ese momento (años cincuenta y sesenta), el ejemplo aparentemente exitoso de la Unión Soviética y la ideología anti-mercantil de las elites nacionales gobernantes se tradujeron en estrategias de desarrollo fuertemente centradas en el Estado. En América Latina, donde los países eran independientes desde hacía tiempo, los “estructuralistas” sostuvieron que los incentivos del mercado no servirían para generar una amplia reacción de la oferta. En el mundo en desarrollo, el sector privado se miraba con recelo y la iniciativa privada estaba severamente circunscrita” (RODRIG, 2004. pág. 89).

5 Paul ROMER en su obra “Rendimiento crecientes y crecimiento de largo plazo” de 1983, citado en MEIER, op. cit. pag. 9

colectiva en el resultado de los procesos sociales. Se trata, ahora, del reconocimiento en la teoría del desarrollo de los elementos políticos, culturales, sociales, ambientales, como factores a considerar para el análisis y la formulación de políticas.

Ahora bien, el ambiente para este avance ya estaba creado con la complejización conceptual del desarrollo deseable, debida a los trabajos de Amartya Sen<sup>6</sup> y a la idea del **Desarrollo Humano**, adoptada en el marco del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas.

En este esquemático recorrido se evidencia que la teoría del desarrollo ha enriquecido progresivamente el concepto a partir de una mirada unidimensional (crecimiento económico) hacia un cuadro de múltiples factores que se afectan unos a otros. Esta “endogeneidad” de las variables ya había sido planteada incluso al interior mismo del campo económico<sup>7</sup>. Para efectos del presente trabajo este surgimiento progresivo de los factores a tener en cuenta para la promoción del desarrollo, es muy significativo, como se verá adelante.

## 1.2. Estado actual de la concepción de los determinantes del desarrollo

Como resultado de la evolución conceptual descrita, la cual va de la mano con las frustraciones y aciertos de las políticas aplicadas, actualmente la mirada sobre los determinantes del desarrollo se debe regir por los siguientes criterios:

1. Consideración de múltiples factores
2. Consideración de múltiples actores
3. Consideración de múltiples contextos
4. Consideración de diferentes momentos<sup>8</sup>

La necesidad de considerar múltiples **factores** ha quedado evidente en el recorrido hecho. Más difícil es estimar el peso de cada uno de ellos y, sobre todo, la selección de los mejores mecanismos para su promoción. Este documento se ocupa de ello, en el ámbito local. Es de especial importancia para este estudio, la incorporación de factores “**intangibles**” del desarrollo. El camino recorrido a partir del capital “físico” marca un progresivo reconocimiento y valoración de activos “no tangibles” necesarios para el desarrollo. Educación, conocimientos, destrezas, información, leyes, normas, gobernabilidad, justicia, redes sociales, confianza, identidad y arraigo cultural, son elementos que se van agregando a la lista. Sin dejar de lado los anteriores pero incorporándolos en un panorama más integral.

---

6 Avanzando desde estudios sobre Bienestar Social e Inequidad en los 70s, sobre Hambre, Calidad de Vida y Mediciones de Pobreza en los 80s, hasta poner la Libertad en el centro de la temática del Desarrollo en los 90s y recibir el Nobel en 1998.

7 “Sin embargo, estas descomposiciones deben interpretarse con cautela puesto que la acumulación y el crecimiento de la productividad son a su vez endógenos. (...) En la medida en que el crecimiento es impulsado por otros determinantes fundamentales, que no están captados directamente en la contabilidad del crecimiento, es posible que la causalidad sea la contraria, esto es, de crecimiento a acumulación y productividad y no a la inversa” (RODRIG, 2004 pág. 92).

8 “Parecemos incapaces de admitir que no existe un solo factor X; que la política del desarrollo requiere un entendimiento más complejo de los sistemas sociales, combinando instituciones económicas, sociales, políticas y culturales y sus interacciones cambiantes a través del tiempo; que las intervenciones deben ser múltiples, que lo que es bueno para una fase del proceso del desarrollo puede ser malo para la siguiente fase; que existen ciertas irreversibilidades en el proceso de desarrollo que crean un patrón de dependencia y, como resultado de todo esto, que las prescripciones de política para un país dado en un momento dado deben aferrarse a una comprensión de su situación en aquel punto en el tiempo y de cómo obtenerlas, no sólo recientemente, sino sobre una escala histórica de tiempo”. (ADELMAN, 2002, pág. 91).

Con relación a los **actores** que intervienen en la promoción del desarrollo vale la afirmación: “el desarrollo es CON todos, o no es”. Ella implica que no basta con la exigencia de que el desarrollo sea PARA todos, es necesario que todos PARTICIPEN en su realización. La primera afirmación (“para todos”) es una reivindicación de la modernidad, ratificada con la proclamación y difusión progresiva de los Derechos Humanos en sus diferentes generaciones. La segunda (“con todos”) es una proposición todavía en construcción y debate. Pese al ingreso al siglo XXI, fechado para algunos en 1989 por el fin de la “guerra fría” (HOBBSAWM,1998), hay quienes todavía sostienen la disyuntiva Estado-Mercado en la discusión sobre actores del desarrollo. Sin embargo: *“La idea de una economía mixta es quizá la herencia más valiosa del siglo XX al XXI en el ámbito de la política económica”* dice Rodrik. Y añade: *“La idea simple de que los mercados y el Estado se complementan -hecho reconocido en la práctica aunque no siempre en principio- permitió la prosperidad sin precedentes que experimentaron los Estados Unidos, la Europa occidental y parte de Asia oriental en la segunda mitad del siglo”* (RODRIK, 2004. p. 89) .

Con respecto a la necesidad de considerar los diferentes contextos y momentos, se plantea hoy que *“todos estos modelos están en constante evolución y ninguno de ellos está libre de problemas. En el decenio de los setenta, el capitalismo benefactor al estilo europeo pareció particularmente atractivo. En los años ochenta, Japón pasó a ser el modelo que había que imitar. Y los años noventa fueron claramente un decenio del capitalismo libre, al estilo americano. Si se los evalúa en una perspectiva histórica adecuada, todos estos modelos han sido igualmente exitosos. La experiencia de la segunda mitad del siglo XX indica que ninguno de ellos domina claramente sobre los demás. (...) En último término, el desarrollo económico deriva de una estrategia desarrollada dentro del país, y no del mercado mundial. Las autoridades de los países en desarrollo deberían evitar las modas, situar la globalización en perspectiva y centrar la atención en el fortalecimiento de las instituciones locales”* (RODRIK, 2004. p. 121). Esto que se predica del Crecimiento Económico, tiene todavía más fuerza si se trata del más amplio campo del Desarrollo Humano Integral. Así, actualmente la idea de una sola forma de desarrollo es inconcebible ya que no todas las políticas se adaptan al mismo lugar ni a la misma época. Las estrategias para alcanzarlo resultan de un proceso de adaptabilidad y aprendizaje, actualizando el análisis de los factores que lo determinan de acuerdo con los cambios presentes en la evolución de las economías y de las sociedades (Yusuf y Stiglitz,2002; North, 1994).

Durante los años 90s, surge el concepto de desarrollo humano y los primeros estudios se centran en su definición, su medición, su financiación y su dimensión global. Posteriormente se incorporan en el análisis aspectos económicos y sociales derivados de la coyuntura global y de los cambios en el progreso de las localidades y de los países. El concepto de desarrollo humano plantea la creación de un entorno adecuado para que el individuo pueda propulsar su potencial productivo y disfrutar de una vida larga, saludable y creativa. Así, a través del fortalecimiento de las capacidades humanas, el agente adquiere mayor oportunidad de participación, acceso y toma de decisiones, permitiéndole actuar según sus necesidades e intereses dentro del marco del bienestar de la comunidad (Naciones Unidas;1990).

Hoy se reconoce el papel de la sociedad civil en el desarrollo humano. Si bien el Estado debe velar por el cumplimiento de los procesos e incentivar la inversión adecuada para fortalecer el progreso, el trabajo conjunto de los agentes no gubernamentales, el fomento de la pluralidad en las organizaciones de una región, y el fortalecimiento de la identidad cultural y de la libertad cultural de las personas, fundamentados en el respeto y la no exclusión a causa de la diversidad, son elementos esenciales para el desarrollo humano (Sen;2004). A la unión de estos factores se denomina capital social, en la medida en que agrupa la asociatividad, y la confianza que debe generarse en una sociedad para promover el desarrollo humano, a través de su colectivización, y para adecuar el entorno al funcionamiento de los demás procesos involucrados.



### 1.3. Los factores del desarrollo en una perspectiva local

Una vez dado un vistazo a lo que la teoría dice actualmente sobre los determinantes del desarrollo, a nivel global, debe hacerse la pregunta al nivel **local**. Cuando se habla, en este texto del nivel local, se hace referencia a aquellos territorios (delimitaciones político-administrativas) en las cuales la participación en los procesos de desarrollo es posible y visible para sus pobladores<sup>9</sup> y se comparte la perspectiva de Sergio Boissier del “territorio como construcción social”. Ahora bien, la razón por la cual se adopta esta dimensión local radica en que las posibilidades de impacto para una entidad de tamaño medio o pequeño, es decir para cualquier actor diferente al Estado, normalmente se circunscriben a dimensiones meso o micro sociales<sup>10</sup>. Estas dimensiones pueden ser de carácter sectorial o territorial, en este caso, como se busca un desarrollo integral, se asume en la perspectiva territorial en la cual el impacto posible es local.

Cuando se acota en esta forma el ámbito de intervención social, las posibilidades de actuación se vuelven más precisas. Gran parte de los factores claves para el desarrollo que señala actualmente la teoría, son del dominio de políticas nacionales, o el resultado de dinámicas supranacionales o de la combinación de ambas. Cuando se asume la perspectiva del desarrollo local integral, como es el caso de este trabajo, la mayoría de estos factores se convierten en variables exógenas, especialmente los de tipo económico<sup>11</sup>. Sin embargo, el saber acumulado en el último medio siglo, por la teoría del desarrollo tiene, como se verá, una gran similitud con lo que plantea la práctica del desarrollo **desde lo local**.

El capital **físico** sigue siendo un factor definitivo para el desarrollo. Las diferencias entre regiones están íntimamente relacionadas con la disponibilidad de recursos pero esta, a su vez, puede ser modificada por políticas deliberadas. No sólo existen las ventajas comparativas dadas, también se pueden crear ventajas competitivas<sup>12</sup>

El concepto de capital **humano** tiene relación con los derechos de los individuos. Estos derechos hacen que los agentes sean mejores actores económicos, debido a que representan el incentivo para desarrollar una economía fuerte y a su vez constituyen la recompensa de un mayor desarrollo (Naciones Unidas;2000). De esta manera, la libertad, el acceso a la educación y a las condiciones básicas, y la justicia social contribuyen a la mejora de las capacidades individuales y a la construcción del entorno adecuado para fomentar el desarrollo.

---

9 Un análisis detallado en FUNDACION SOCIAL, Desarrollo Integral Local. Bogotá, septiembre 2004.

10 La magnitud del sector, medida por el empleo que moviliza, se ha estimado en 3.11% (VILLAR, Rodrigo, 1998. Defining the Nonprofit Sector: Colombia. Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, N° 29. Editado por Lester M. Salamon y Helmut K. Anheir. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies). Si se excluyen las organizaciones sin ánimo de lucro “comunitarias” (Juntas de Acción Comunal, Madres Comunitarias, Asociaciones de Padres de Familia), los recursos movilizados por las “organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo” (ONG) son inferiores al 1% de los recursos públicos aplicados al campo social (unos us\$80 millones frente a unos us\$20.000 millones del gasto social en Colombia, 2006)

11 Véanse, por ejemplo, los factores contemplados por el Consenso de Washington, en su versión ampliada: disciplina fiscal, reorientación del gasto público, reforma tributaria, liberalización financiera, tipos de cambio unificados y competitivos, liberalización del comercio, privatización, desregulación, seguridad del derecho de propiedad, reforma legal y política, instituciones reguladoras, combate a la corrupción, flexibilización del mercado laboral, cumplimiento de acuerdos de la Organización Mundial de Comercio, claridad y cumplimiento de los códigos y normas financieros, apertura prudente de la cuenta de capitales, regímenes de tipo de cambio no intermediados y redes de seguridad social. Solamente en los aspectos subrayados habría alguna posibilidad de ingerencia desde lo local. RODRIK, D. op. cit. pág. 97.

12 “Puede ser que el comercio sea efectivamente el camino más corto hacia la salvación económica para un país pequeño situado cerca de las grandes rutas de transporte. En cambio, para un país grande, ubicado en una región geográficamente desfavorable, un período de construcción de instituciones puede ser posiblemente la única manera de escapar de la pobreza” (RODRIK, 2004. p. 96)

El fortalecimiento del capital **institucional** y de la participación civil son también elementos fundamentales para el desarrollo. De acuerdo con las Naciones Unidas (2002), los países pueden promover el desarrollo humano solamente si cuentan con sistemas de gestión pública que respondan a las necesidades de la gente, a partir de la participación de los agentes sociales en la toma de decisiones. Esta participación es indudablemente mejor en los ámbitos locales. De ahí la importancia de los procesos que promueven una descentralización integral que armonice la desconcentración de procesos y decisiones con la distribución de los recursos necesarios. La reducción sostenible de la pobreza requiere, además de un crecimiento económico equitativo, lograr que los pobres tengan poder político mediante las formas adecuadas de gobernabilidad democrática, y establecer instituciones transparentes que se adecuen a las necesidades de la economía y de la sociedad, regulando el adecuado funcionamiento del mercado y de los procesos de desarrollo.

De acuerdo con Ocampo (2001), las políticas **públicas** como formas de acción en favor de objetivos de interés común no se limitan a la acción estatal, por el contrario, la participación de la sociedad civil, el fortalecimiento de sus organizaciones y la creación de redes de comunicación entre los agentes, abre nuevas oportunidades en regiones subdesarrolladas, ayudando a superar las crisis del Estado

#### **1.4. Del “Desarrollo” a la “creación de Condiciones Básicas para el Desarrollo”**

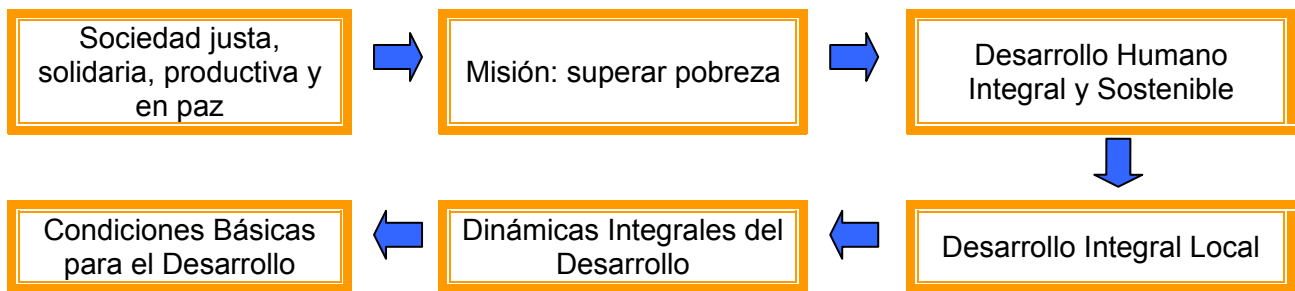
Necesariamente, en una perspectiva responsable, hay que precisar los resultados con los cuales se compromete la intervención de una entidad determinada. Esta es una decisión propia del sujeto de la intervención y ella resulta del cruce de sus finalidades (misión institucional) con su capacidad de actuación (los recursos propios más los que pueda movilizar del entorno). Es inevitable, entonces, la especificación<sup>13</sup>. En el caso de la Fundación Social de Colombia el proceso de definición de los resultados específicos con los cuales se puede comprometer su intervención a favor del desarrollo, se enmarca en su misión institucional consistente en “Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza, para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz”. La prosecución de esta misión ha conducido a diversas formas de intervención social durante casi un siglo de existencia. En los últimos años, la búsqueda del mayor impacto posible condujo a la selección del Desarrollo Local Integral -DIL- como forma de intervención institucional (FUNDACION SOCIAL, 2004). La entidad considera que esta forma de actuación eleva el impacto en la medida en que cuenta con:

1. un acotamiento espacial de la intervención que define el territorio en el cual se actúa prioritariamente y en el cual se verifican los resultados (“zona de referencia”)
2. un acotamiento temporal de la intervención que define unas fases para las cuales se establecen los resultados esperados
3. un sistema de verificación de resultados.

Con relación al tercer aspecto la entidad ha realizado un proceso de reflexión e investigación para establecer dichos resultados. En forma esquemática ese recorrido ha sido:

---

13 Hay en este punto un cambio metodológico pues pasamos de un proceso deductivo a partir de la Teoría del Desarrollo, a un proceso inductivo desde una práctica de una institucionalidad específica, en este caso una organización de la sociedad civil para el desarrollo (ONG).



De este proceso destacamos especialmente el último paso: la transición de las Dinámicas Integrales del Desarrollo a las Condiciones Básicas para el Desarrollo. Inicialmente el DIL se planteó como tarea la promoción del desarrollo en los territorios seleccionados. Muy rápidamente la práctica mostró la imposibilidad de tal tarea dados el rol y las posibilidades de una entidad particular como la Fundación Social. Se inició, entonces, una reflexión sobre los resultados factibles y verificables de la intervención, que ha transcurrido así:

1. En una primera selección realizada por unos 150 profesionales de la Fundación Social quienes reflexionaron sobre lo qué es posible lograr en el marco de la intervención DIL, resultó más de un centenar de variables. Estas variables se incorporaron a los procesos DIL de la entidad a partir de 1998, agrupadas en cuatro categorías relacionadas con la creación de un sentido colectivo en torno al desarrollo, con la articulación de los actores del desarrollo local, con su cualificación y con las capacidades requeridas para la continuidad del proceso DIL más allá de la intervención de la institución. Para este proceso de reflexión se siguió la metodología de “Factores Críticos de Éxito”. Fue entonces **cuando surgió el concepto de “Condiciones para el Desarrollo”**, clave en el modelo DIL<sup>14</sup>.
2. Mientras se desarrollaba la práctica DIL estas variables fueron confrontadas con la teoría (1999-2004). De este ejercicio resultó una re-denominación de las categorías: la “colectivización” se convirtió en “sentido público”, la “articulación” en “capital social”, el “empoderamiento” en “capacidades humanas” y la “autonomía” en “capital institucional”. Las razones las veremos adelante cuando se describan estos conceptos.
3. Al mismo tiempo se ha mantenido un proceso de diálogo y aprendizaje con esfuerzos similares de construcción de indicadores de resultados (2004-05). Entre ellos vale la pena mencionar:
  - El sistema de indicadores del Marco de Desarrollo de Base de la Fundación Interamericana
  - El sistema de evaluación de REDAMERICA que reúne a 52 ONG latinoamericanas
  - El índice de solidez institucional de la RED de 16 PROGRAMAS de Desarrollo y Paz de Colombia.
4. A mediados del 2005 se introdujo un **quinto factor, la “inserción a los mercados”**, teniendo en cuenta la importancia del tema y el hecho de que, en la práctica, la intervención DIL ya estaba considerando variables en este aspecto. Por las mismas razones se vió la conveniencia de explicitar la variable “incidencia en la educación formal”, dentro de la condición de Capacidades Humanas<sup>15</sup>.

14 “El concepto de factores claves de éxito, introducido inicialmente por el doctor Ronald Daniel en 1960 y popularizado por Rockart y su equipo de investigación en sistemas de información, en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), a partir de 1979.” (BAHAMÓN, 2002)

15 En un capítulo posterior se presenta el conjunto completo de categorías, variables e indicadores.

5. Se constituyó un comité de expertos académicos y prácticos para revisar el sistema de indicadores<sup>16</sup> (2005).
6. Los Directores de los procesos DIL de la Fundación Social volvieron a revisar el conjunto de variables e indicadores (2005)<sup>17</sup>.
7. Se contrató una asesoría externa para la revisión, diseño y formulación de variables e indicadores y para el diseño de los instrumentos de medición de resultados (2005-2006)<sup>18</sup>
8. Se hizo una aplicación piloto en el DIL Bogotá y se hicieron ajustes (2006)
9. Se hicieron aplicaciones en los siete procesos DIL para un total de 186 entrevistas (Primer semestre del 2006)<sup>19</sup>
10. Se construyó un software de procesamiento de la información (2006)
11. Se hizo una revisión técnica sobre la estructura estadística del Sistema con base en la cual se hicieron ajustes<sup>20</sup>.

Como se ve, la línea metodológica de construcción ha consistido en tomar como referente básico la experiencia de profesionales en el desarrollo comunitario, iluminarla con categorías de la teoría actual del desarrollo y devolver este resultado para su validación en procesos reales de desarrollo comunitario. Con el establecimiento de estas Condiciones Básicas para el Desarrollo el modelo DIL no asume, como tarea propia y exclusiva de la entidad, la promoción del desarrollo, sino la creación de las condiciones para él. Esta diferenciación de los objetivos coincide con la metodología actual de diseño de proyectos en la cual se diferencia:

- ✓ ...el Objetivo Superior o Finalidad (que en este caso son las Dinámicas Integrales de Desarrollo, la zona de color verde en el GRAFICO “DESARROLLO INTEGRAL LOCAL”),
- ✓ ...de los Objetivos propios de la intervención (que en este caso son las Condiciones Básicas para el Desarrollo, la zona demarcada por el óvalo de color amarillo en la figura).

Este cambio de perspectiva es muy importante. Usualmente las iniciativas de promoción del desarrollo se concentran en los resultados evidenciables en la calidad de vida, olvidando que para obtener dichos resultados se requieren unas condiciones de posibilidad que la pobreza y la exclusión no han permitido generar, especialmente en las comunidades pobres que precisamente por ello lo son. Por supuesto esta creación de condiciones, en la mayoría de los casos, no es el resultado de la mera actuación de la entidad, ya que en el DIL se busca la concertación de esfuerzos hacia esa creación de condiciones de todos los actores locales, pero **la entidad si asume en su intervención la creación de estas condiciones** en el horizonte temporal de su actuación (entre 5 y 6 años, tal como se muestra en el CUADRO DE FASES DIL FRENTE A CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO). Las Dinámicas Integrales del Desarrollo buscan concretar para el caso de una

---

16 José Luis Villaveces, PHD, director del Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología; Elvira Salgado, PHD con tesis doctoral en Capital Social; Octavio Fajardo, consultor experto en formulación de indicadores sociales; Margareth Florez, experta en diseño y evaluación de proyectos sociales; Javier Moncayo, director de la Red Nacional de Programas de de Desarrollo y Paz y Maria Elvira Naranjo, experta en la formulación y aplicación de indicadores sociales.

17 Ruth Gómez, Bogotá. Francisco Correa, Valle de Aburrá. Hugo Rincón, Tolima. Guillermo Torres, Nariño.

18 Empresa “La Firma” de Octavio Fajardo y asociados, con experiencia en formulación de indicadores.

19 Bogotá (Patiobonito, Kennedy), Pasto (corredor nor-oriental), Nariño (municipios del norte), Ibagué (comuna 6), Municipios de Caldas en Antioquia, Municipios del norte del Valle de Aburrá.

<sup>20</sup> Beatriz Piedad Urdinola, Ph.D. en Demografía, Universidad de California- Berkeley.

intervención con comunidades populares lo que significa en un contexto local el gran horizonte del Desarrollo Humano Sostenible. Ellas constituyen el telón de fondo de concertación con los demás actores, especialmente con el Estado, en la promoción del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población (FUNDACION SOCIAL, 2004).

# DESARROLLO INTEGRAL LOCAL



**PROCESO CENTRAL PERMANENTE** y de largo plazo que da sentido y horizonte a todos los demás.

**ÁMBITO DE RESULTADOS:** CONDICIONES BÁSICAS DE LOS ACTORES para impulsar el fortalecimiento de las DID

**ÁMBITO DE IMPACTO** DINÁMICAS INTEGRALES DEL DESARROLLO (DID) que se van construyendo gracias al DIL pero en confluencia con otras iniciativas

**PROYECTOS:** estructuras armónicas de actuación que atraviesan todos los ámbitos y los relacionan

**CREACION DE CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO SEGÚN FASES DEL MODELO DIL**

	<b>LLEGADA</b>	<b>ENLACE</b>	<b>FORMULACION</b>	<b>CONSOLIDACION</b>	<b>TRANSICION</b>
<b>P U B L I C O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concertación con todos los actores del desarrollo local sobre la propuesta de Planeación y Gestión Participativas del Desarrollo.</li> <li>➤ Construcción de línea de base de la intervención (CBD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación DIL</li> <li>➤ Conformación de mesas temáticas o comités de trabajo</li> <li>➤ Diagnostico participativo de las dinámicas del desarrollo territorial (DID)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulación (o ajuste) participativa de la Visión y del Plan Estratégico de Desarrollo.</li> <li>➤ Disposición de Información pública para el Desarrollo Local</li> <li>➤ Gestión de proyectos estratégicos para el Dilo Local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecución de proyectos estratégicos del Plan.</li> <li>➤ Articulación del plan local a planes regionales o nacionales (en la secuencia: comuna, municipio, región, departamento, nación).</li> <li>➤ Conversión del plan en una agenda estratégica (imaginario colectivo compartido).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apropriación local y posicionamiento global (reconocimiento, inclusión y financiación) de la Agenda Estratégica de Desarrollo del territorio.</li> <li>➤ Participación en la gestión y control de los proyectos.</li> </ul>
<b>K S O C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconocimiento comunitario y entre si de las organizaciones sociales</li> <li>➤ Identificación de instituciones presentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cualificación de las organizaciones de base y fomento de las de segundo grado.</li> <li>➤ Coordinación Inter.-institucional en torno al Dilo Local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecimiento de organizaciones (planes de fortalecimiento, estructuración, formalización, sistemas administrativos)</li> <li>➤ Convenios Inter-institucionales para el Dilo Local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidación de las organizaciones y las redes (representatividad, capacidad de gestión de proyectos, estilos democráticos)</li> <li>➤ Iniciativas conjuntas entre organizaciones e instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliación de bases sociales de las organizaciones y redes.</li> <li>➤ Institucionalización de alianzas.</li> </ul>
<b>K H N O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación y motivación de los actores Estratégicos del Desarrollo Local.</li> <li>➤ Caracterización del sistema educativo frente al DIL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actores formados en DIL y conocedores de su entorno</li> <li>➤ Formulación de propuestas de Dilo Local para el sistema educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación de actores en proceso de planeación participativa.</li> <li>➤ Promoción de pertinencia para el Dilo Local del sistema educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo diversificado, creativo, renovado y democrático</li> <li>➤ Actores formados en resolución de conflictos</li> <li>➤ Gestión del Desarrollo Local en el sistema educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidación de un grupo integrado de actores promotores del DIL</li> <li>➤ Incorporación de la perspectiva DIL en el Sistema educativo</li> </ul>
<b>K I N S T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pacto con actores locales sobre una intervención institucional con transitoriedad</li> <li>➤ Identificación de instancias estratégicas y fuentes de recursos para el DIL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construcción de alianzas, pactos y reglas de juego entre actores e instituciones claves para el desarrollo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realización de concertaciones para la gestión participativa del Plan de Desarrollo</li> <li>➤ Validación social y política del proceso</li> <li>➤ Promoción de un ente gestor del Desarrollo Local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apropriación institucional del DIL</li> <li>➤ Fortalecimiento de ente promotor del Desarrollo Local</li> <li>➤ Sistematización, difusión y posicionamiento del proceso en el territorio y en el entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomía de actores locales en la gestión DIL</li> <li>➤ Consolidación y proyección del ente de desarrollo local</li> <li>➤ Incidencia DIL en instancias de poder</li> </ul>
<b>M E R C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caracterización socioeconómica del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de requerimientos para empleabilidad y empresarialidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulación y gestión de proyectos para la inserción a los mercados (laboral, bienes y servicios, financiero, tecnología)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecución, control y ajuste de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalación de capacidades para acceder a empleo, generar empresas y gestionar recursos para el desarrollo</li> </ul>
<b>T</b>	Entre 4 y 6 meses	Entre 4 y 6 meses	Entre 6 y 10 meses	Entre 2 y 3 años	Aproximadamente 1 año

## 1.5. Descripción de las Condiciones Básicas para el Desarrollo, sus categorías y variables

Como se dijo las Condiciones Básicas para el Desarrollo planteadas desde la práctica fueron re-nombradas debido a la consulta con la teoría por un doble motivo: para hacerlas más comprensibles usando un lenguaje universal y para enriquecer su formulación con los avances de la academia en los temas correspondientes.

El **SENTIDO PÚBLICO** ha sido el eje del DIL desde sus inicios, entendido como la construcción entre todos los actores del territorio de un proyecto colectivo de beneficio común, el Desarrollo. El proceso central del DIL (VER GRÁFICO) es la Planeación y Gestión Participativas del Desarrollo. Se trata de avanzar hacia el ejercicio pleno de la ciudadanía, adquirir la conciencia de que lo público no se restringe al Estado, asumir la corresponsabilidad de todos en el logro del Desarrollo y la Paz. Para ello es necesario que se fortalezca el sentido de formar parte de un grupo con propósitos comunes (propósito colectivo), y que existan flujos suficientes de información pertinente para el desarrollo (democratización de la información). A continuación se presentan las categorías y variables que corresponden a esta condición básica para el desarrollo.

CATEGORÍAS	VARIABLES
<b>PROPÓSITO COLECTIVO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan para el desarrollo local construido participativamente</li> <li>2. Ejecución del plan de desarrollo local</li> <li>3. Seguimiento público al proceso de desarrollo local</li> <li>4. Reconocimiento público del plan de desarrollo local</li> </ol>
<b>DEMOCRATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Disponibilidad de información pertinente para el desarrollo local</li> </ol>

En la propuesta DIL se agruparon los aspectos de fortalecimiento y articulación de los actores involucrados en el desarrollo local dentro del concepto de **CAPITAL SOCIAL**, cuya importancia para el desarrollo es reconocida hoy en día. Se entiende el Capital Social como el conjunto de reglas, normas, obligaciones, reciprocidad y confianza inmersos en las relaciones y estructuras sociales. La construcción del Desarrollo Integral Local es una tarea colectiva que requiere de actores colectivos (organización e instituciones). Particularmente, en el caso del modelo DIL, se destaca la importancia de los siguientes componentes de este capital social: la existencia de una capacidad básica para fomentar las relaciones entre los actores claves del territorio (confianza), la existencia de organizaciones de diversa índole formalizadas y articuladas en redes (asociatividad), y la capacidad para la acción colectiva hacia el desarrollo (cooperación)

CATEGORIAS	VARIABLES
<b>CONFIANZA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Reconocimiento entre organizaciones y personas organizadas</li> <li>7. Reconocimiento y valoración de las diferencias</li> </ol>
<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Fortalecimiento de las organizaciones de base claves para el desarrollo</li> <li>9. Efectividad de las organizaciones</li> <li>10. Democracia al interior de las organizaciones</li> <li>11. Existencia de redes organizacionales, temáticas, poblacionales y territoriales</li> </ol>
<b>COOPERACIÓN SOLIDARIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Movilización de proyectos colectivos</li> <li>13. Articulación de las instituciones presentes en la localidad</li> </ol>

Igualmente el DIL tiene clara la importancia de las personas que conforman los actores colectivos contemplados en la condición anterior, llámense “líderes”, “animadores comunitarios”, o “promotores del desarrollo”, es en ellos en quienes descansa en últimas el proceso de desarrollo local



por lo cual debe prestárseles una especial atención. Inicialmente se acogió el concepto de Capital Humano que hace referencia fundamentalmente, como se vio en el marco teórico, a las potencialidades productivas de este “factor”: educación, salud y seguridad social. La perspectiva integral del DIL, sin embargo, exigió la ampliación del concepto y por ello se denomina **CAPACIDADES Y COMPETENCIAS HUMANAS**. Se busca que la intervención DIL fortalezca un conjunto de saberes, valores y habilidades en un grupo significativo de animadores comunitarios de modo que tengan las condiciones para animar permanentemente el proceso en su territorio. Entre ellas está la disposición de los conocimientos suficientes sobre la realidad local y el entorno, que les permitan analizar y planear los proyectos para el desarrollo local; igualmente que mediante el proceso se logren mejorar las condiciones educativas de la localidad (incidencia en la educación formal), y que se formen líderes capaces de promover el desarrollo local (liderazgo).

CATEGORÍAS	VARIABLES
<b>CONOCIMIENTOS</b>	14. Conocimiento de la realidad local y el entorno
	15. Conocimientos sobre planeación participativa del desarrollo
<b>INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN FORMAL</b>	16. Pertinencia del sistema educativo con el desarrollo local
	17. Fortalecimiento de las competencias educativas para el desarrollo
<b>LIDERAZGO</b>	18. Innovación y adaptación al cambio
	19. Legitimidad del liderazgo

En el campo del **CAPITAL INSTITUCIONAL** se recuerda que la intervención DIL es transitoria por lo tanto es necesario crear las condiciones para garantizar la permanencia de los procesos más allá de la presencia de la Fundación Social, parte de estas se crean en las otras CBD, pero hay algunas que deben ser trabajadas intencionalmente. Ellas se enmarcan en el concepto general de “institucionalidad” entendida como las costumbres, normas, comprensiones compartidas, escenarios, entidades, políticas y programas requeridos para estabilizar una práctica social. Las condiciones identificadas en el DIL para garantizar la continuidad del proceso comprenden la autonomía, el acceso al poder para el desarrollo y la existencia de una institucionalidad favorable al DIL.

CATEGORIAS	VARIABLES
<b>AUTONOMÍA</b>	20. Apropiación del proceso DIL
	21. Autodeterminación
<b>ACCESO AL PODER PARA EL DESARROLLO</b>	22. Inclusión del Plan de Desarrollo Local en Planes de Desarrollo Globales
	23. Generación de políticas públicas favorables al Desarrollo Local
<b>INSTITUCIONALIDAD FAVORABLE AL DESARROLLO LOCAL</b>	24. Instancia (s) promotora (s) del desarrollo local
	25. Incidencia en instancias decisorias

Finalmente, en el orden cronológico, el modelo DIL explicitó (porque ya se trabajaba en ello desde el principio), la **INSERCIÓN AL MERCADO**. Desde el inicio el DIL ha planteado que, en una economía de mercado como la que impera en el mundo actualmente, una condición necesaria de estabilidad en la participación en el desarrollo de los sectores tradicionalmente excluidos, es su vinculación a los mercados, sean estos de trabajo, de bienes y servicios, de financiación, de tecnología:

“La presencia estable en los mercados garantiza beneficios para los individuos y los hogares y es síntoma de que la sociedad entera está en la senda del desarrollo. El desempleo, el sub-empleo, la carencia de bienes básicos y servicios deficientes, manifiestan lo contrario. Por ello, al considerar las variables que propician la estabilidad-continuidad-institucionalización de la dinámica DIL, se le otorga un lugar al acceso a los mercados (la principal institución de la sociedad capitalista en el campo de la gestión económica).” (FUNDACION SOCIAL, 2004; pág. 64).

Como ya se dijo, la entidad sabe que su intervención no tiene la capacidad de afectar el funcionamiento de los mercados, pero si puede, de nuevo, “crear condiciones” para la vinculación a ellos. Por eso se plantea esta quinta condición básica. Ella busca resultados en tres campos: mejorar las condiciones de acceso al mercado laboral, proporcionar elementos para el fomento de procesos productivos y, en forma general, direccionar recursos para el desarrollo hacia la localidad (zona de referencia). El mejoramiento de la “empleabilidad” y de la “empresarialidad” se obtiene a través de convenios que la entidad realiza con instituciones o programas especializados y el direccionamiento de recursos es consecuencia del ejercicio de Planeación y Gestión Participativas del DIL.

CATEGORIAS	VARIABLES
<b>MEJORA EN LAS CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD</b>	26. Concertaciones para elevar el acceso a empleos
<b>COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO</b>	27. Gestión para el mejoramiento de condiciones de competitividad (tecnología, administración, financiación y comercialización)
<b>FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS</b>	28. Fomento de redes empresariales

Así se configura el cuadro completo de las variables que son consideradas como claves para la consolidación de Condiciones Básicas para el Desarrollo en el Modelo DIL. Estas variables son agrupadas en categorías, las cuales reflejan las clasificaciones que la teoría del desarrollo está reconociendo actualmente. Una síntesis de todo este engranaje conceptual se presenta en el cuadro siguiente. En el cual, además, se señalan cuáles son las fuentes de información que se seleccionaron: una referida a los actores locales (formato de entrevistas) y otra a los funcionarios promotores de la propuesta DIL de la Fundación Social (formato de Información Básica) .

**DIL - SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS - CUADRO SÍNTESIS**

CBD	CATEGORIAS		VARIABLES	FUENTE DE INDICADORES	
				ENTREVISTA	INF BÁSICA
SENTIDO PÚBLICO	PROPOSITO COLECTIVO	1	Plan para el desarrollo local construido participativamente	1-2	1-2
		2	Ejecución del Plan de Desarrollo local		3-5
		3	Seguimiento público al proceso de desarrollo local	3-4-7	4
		4	Reconocimiento público del plan de desarrollo local	5-6	
	DEMOCRATIZACION DE LA INFORMACIÓN	5	Disponibilidad de información pertinente para el desarrollo local	11	6
CAPITAL SOCIAL	CONFIANZA	6	Reconocimiento entre organizaciones y personas organizadas	14	9
		7	Reconocimiento y valoración de las diferencias	14-28	12
	ASOCIATIVIDAD	8	Fortalecimiento de las organizaciones de base para el DL	19-20	9
		9	Efectividad de las organizaciones	21-23	9
		10	Democracia al interior de las organizaciones	22	9
		11	Existencia de redes de organizaciones, temáticas, poblacionales y territoriales	13	9
	COOPERACIÓN	12	Movilización de proyectos colectivos	14-17	8
13		Articulación de las instituciones presentes en la localidad		11	
CAPACIDADES Y COMPETENCIAS HUMANAS	CONOCIMIENTOS	14	Conocimiento de la realidad local y el entorno	6-8-9	14
		15	Conocimientos sobre planeación participativa del desarrollo	2-10-	14
	INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN FORMAL	16	Pertinencia del sistema educativo con el desarrollo local		13
		17	Fortalecimiento de las competencias educativas para el DL	24-25	
	LIDERAZGO	18	Innovación y adaptabilidad al cambio	18-26	14
19		Legitimidad del liderazgo	28	14	
CAPITAL INSTITUCIONAL	AUTONOMÍA	20	Apropiación del proceso DIL	32	14
		21	Autodeterminación	23-33	9
	ACCESO A PODER PARA EL DESARROLLO LOCAL	22	Inclusión de Plan Desarrollo Local en Planes de Dilo globales		5
		23	Generación de políticas públicas favorables al Desarrollo Local		15
	INSTITUCIONALIDAD FAVORABLE AL DL	24	Instancia(s) promotora(s) del desarrollo local	13	7
25		Incidencia en instancias decisorias	34	16 - 17	
INSERCIÓN AL MERCADO	CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD	26	Concertaciones para elevar el acceso a empleos	35	18-19
	COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO	27	Gestión para el mejoramiento de condiciones de competitividad (tecnología, administración, financiación, comercialización)	36	20
	FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS	28	Fomento de redes empresariales	37	21

## 2. MEDICIÓN DE RESULTADOS EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL LOCAL

### 2.1. Sentido de la medición de resultados en la promoción del desarrollo local

La medición de resultados de la intervención social constituye una condición ineludible de cualquier gestión social moderna y, al mismo tiempo, una responsabilidad social irrenunciable. Lo primero porque la intervención social es, cada día más, una gestión en la incertidumbre y por lo tanto, la única forma de adquirir un grado aceptable de control sobre ella, es definiendo unos resultados esperados que puedan verificarse<sup>21</sup>. Por otra parte, el privilegio que conlleva el uso de unos recursos escasos, como son los que “destina” la sociedad para la intervención social (ver nota 10), acrecienta la responsabilidad social de compartir los aprendizajes obtenidos en ese ejercicio. La limitación de los recursos tiene una doble implicación: los efectos de la intervención siempre serán micro-sociales y por tanto el verdadero impacto macro-social sólo puede darse a través de la replicación de estas prácticas limitadas; ahora bien, para hacer la replicación es necesario conocer el método, pero para tomar responsablemente la decisión de hacerla son imprescindibles los resultados de dicha práctica: su alcance, pertinencia, costos y valor social.

### 2.2. Variables del Sistema de medición de resultados del Modelo de Desarrollo Integral Local – DIL-

Una vez descritas las Condiciones Básicas para el Desarrollo que, como dijimos, constituyen los objetivos de la intervención DIL, a continuación se describen todas las variables que actualmente se considera que constituyen dichas Condiciones, con su

- **DEFINICIÓN:** el sentido y la importancia que tiene la variable en el marco del Modelo DIL
- **ALCANCE:** el mayor valor esperado de la variable en el horizonte de la intervención DIL
- **FUENTES DE INFORMACIÓN O VERIFICACION:**
  - ENTREVISTA con actores locales y con funcionarios de otras entidades, públicas o privadas (ANEXO Formato para Entrevista)
  - INFORMACIÓN BASICA suministrada por los equipos DIL de la Fundación Social (ANEXO Formato de Información Básica)
- **INDICADOR:** forma de construcción del Indicador o Indicadores correspondientes para esta variable.

---

<sup>21</sup> “La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores metas establecidos permite determinar el logro del sistema y su tendencia de evolución.” (BAHAMÓN, 2002)

## 1. PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONSTRUIDO PARTICIPATIVAMENTE

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	La localidad dispone de un plan estratégico de desarrollo integral construido participativamente, el cual contiene diagnóstico, visión, estrategias y proyectos	<b>i1a-“Realización de un Plan de Desarrollo de la zona de referencia, construido participativamente”</b> Pregunta 1 del Formato de Información Básica -FIB-: Caracterización del Plan. “Si se ha realizado un Plan para la zona de referencia”=50%, “No se ha realizado”=CERO
ALCANCE	<p>El mayor valor de este indicador significa que en la zona de referencia, la participación ciudadana ha logrado niveles de consolidación que permiten una discusión democrática de sus asuntos públicos, a partir de la cual, los actores locales llegan a consensos amplios sobre la visión estratégica, el diagnóstico, las estrategias y proyectos, con los cuales se conforma el plan de desarrollo integral local.</p> <p>Se caracteriza como democrática la discusión, en tanto se consigue que los participantes tengan acceso amplio y oportuno a la información pertinente y suficiente para comprender las dinámicas del desarrollo local, elaborar las alternativas de solución en concordancia con sus respectivos intereses y construir argumentaciones para participar del debate y concertar la composición del plan</p>	<p>PESO: 50%</p> <p>(Si el FIB informa que NO ha se ha hecho el Plan de Desarrollo Participativamente, todo el indicador se califica con CERO)</p> <p><b>i1b-“Elementos estratégicos que contiene el Plan de Desarrollo de la zona de referencia”</b> Pregunta 2 FIB: Elementos estratégicos del Plan: El plan tiene los tres elementos, horizonte, visión y líneas estratégicas=20%, Le falta uno de los elementos=10%, Le faltan dos elementos=5%, Le faltan todos los elementos=CERO</p> <p>PESO: 20%</p> <p><b>i1c-“Conocimiento del Plan de Desarrollo de la zona de referencia por parte de la comunidad”</b> Pregunta 1 Entrevista: Promedio de los porcentajes de cada entrevista: SI “Sabe de la existencia...”=15%, NO sabe=CERO</p> <p>PESO: 15%</p> <p><b>i1d-“Participación de la comunidad en la elaboración del Plan de Desarrollo”</b></p>
INFORMACIÓN BÁSICA	Preguntas 1 y 2	Pregunta 2 Entrevista: Promedio de los porcentajes de cada entrevista. “SI participó”=15%; “NO participó”=CERO
ENTREVISTA	Preguntas 1 y 2	PESO: 15%

## 2. EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	El plan de desarrollo construido en la localidad es llevado a la práctica	<b>i2a-“Ejecución de proyectos del Plan de Desarrollo Local”</b> Pregunta 3 FIB: Porcentaje del Total proyectos del Plan de la zona de referencia ejecutados o en ejecución / Total de proyectos del Plan de la zona de referencia, ponderado por su peso en el indicador. El porcentaje se pondera por el peso: PESO: 50%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que la totalidad de los proyectos planteados en el Plan de Desarrollo de la zona de referencia se ejecutan	
INFORMACIÓN BÁSICA	Preguntas 3 y 5	
ENTREVISTA	NINGUNA	<b>i2b-“Inclusión de Proyectos del Plan de Desarrollo Local en otros planes relacionados con la zona de referencia”</b> Pregunta 5 FIB: Porcentaje del Total proyectos del Plan de la zona de referencia incluidos en Planes de desarrollo del entorno / Total de proyectos del Plan de la zona de referencia, ponderado por su peso en el indicador: PESO: 50%

### 3. SEGUIMIENTO PÚBLICO AL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	La localidad cuenta con espacios donde los individuos pueden conocer y hacer seguimiento a los procesos de desarrollo, y donde la población participa activamente en ellos	<b>i3a-“Mecanismos de seguimiento y ajuste al Plan”</b> Pregunta 4 FIB: Si existe algún mecanismo=40%, NO existe=CERO. PESO: 40%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que en la zona de referencia, el seguimiento, la evaluación y el control son prácticas sociales insertas en la dinámica de las acciones colectivas, en el marco de la cual, se construyen acuerdos entre actores	<b>i3b- “Ajuste al Plan de Desarrollo Local”</b> Pregunta 3 Entrevista: Promedio del total de las respuestas: Si “Se está ajustando actualmente” o “Si se ajustó”= 20%; “NO se ha ajustado” o “NO sabe”=CERO. PESO: 20%
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 4	<b>i3c- “Participación de la comunidad en el ajuste al Plan de Desarrollo Local”</b> Pregunta 4 Entrevista: Promedio del total de las respuestas:“Si participó” = 20%; “No participó” = CERO. PESO: 20%
ENTREVISTA	Preguntas 3, 4 y 7	<b>i3d- “Seguimiento al Plan de Desarrollo Local”</b> Pregunta 7 Entrevista: Promedio del total de las respuestas. “Con regularidad”= 20%; “Ocasionalmente” = 10%; “Nunca” o “No sabe”= CERO PESO: 20%

#### 4. RECONOCIMIENTO PÚBLICO DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los actores locales conocen su plan de desarrollo y sus estructura y lo reconocen como instrumento orientador de sus decisiones sobre lo público	<b>i4a- “Importancia del Plan de Desarrollo Local para los miembros de la comunidad”</b> Pregunta 5 Entrevista: Promedio del total de las respuestas: “SI es de MUCHA importancia”= 60%; “Es de REGULAR importancia”= 30%; “NO es importante”= CERO PESO: 60% <b>i4b-“Conocimiento de los proyectos del plan por parte de los miembros de la comunidad”</b> Pregunta 6 Entrevista: Promedio del total de las respuestas: Porcentaje de Proyectos del Plan de la zona de referencia que reconoce el entrevistado / Total proyectos del plan de la zona de referencia que están ejecutados o en ejecución PESO: 40%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que, por el conocimiento que tienen del plan de desarrollo y el nivel de consenso logrado en su formulación, las “personas destacadas de las organizaciones estratégicas para el desarrollo” <sup>22</sup> han asumido como propia la responsabilidad de gestionar la ejecución del plan de desarrollo y han adoptado los principios y propósitos del DIL como criterios decisorios en la mayor parte de sus acciones colectivas	
INFORMACIÓN BÁSICA	NINGUNA	
ENTREVISTA	Preguntas 5 y 6	

<sup>22</sup> el alcance de este concepto se explica adelante en la descripción de la metodología del sistema de medición de resultados.



## 5. DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN PERTINENTE PARA EL DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Disponibilidad de información pública pertinente para la planeación y gestión participativa del desarrollo	<b>i5a-“Instancias de información y nivel de acceso”</b>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que a partir de la consolidación de la participación ciudadana en la planeación, gestión y control del desarrollo de la zona de referencia, se ha logrado incidir de manera efectiva en la disposición de información pública pertinente, suficiente y oportuna para apoyar dichos procesos y en la conciencia y la capacidad de los actores para acceder a ella y usarla	Pregunta 6 FIB: Promedio de los porcentajes de cada instancia calificada por su nivel de acceso: Alto= 30%; Medio= 20%; Bajo= 10% PESO: 30%
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 6	<b>i5b-“Identificación de fuentes de información”</b> Pregunta 11 Entrevista: Promedio de los Porcentajes de Fuentes de información identificadas en la Entrevista que también son identificadas en el FIB / Fuentes identificadas en el FIB (pregunta 6) PESO: 40%
ENTREVISTA	Preguntas 11	<b>i5c-“Conocimiento y percepción de acceso a las instancias donde se genera información pertinente al desarrollo local, por parte de la comunidad”</b> Pregunta 11 Entrevista: Promedio de los porcentajes de todas las respuestas. Total de fuentes de información a las que SI tiene acceso / Total de fuentes de información que identifica PESO: 30%

## 6. RECONOCIMIENTO ENTRE ORGANIZACIONES Y PERSONAS ORGANIZADAS

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las personas organizadas y las organizaciones de la zona de referencia se conocen y se valoran entre sí en torno al proceso de desarrollo	<b>i6a-“Aceptación de las organizaciones en la comunidad”</b>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que en la zona de referencia, los actores <b>estratégicos para el desarrollo</b> tienen un alto conocimiento de sus pares, se reconocen entre sí, como integrantes de sus respectivas organizaciones y se valoran en función de <b>las acciones colectivas que conducen al desarrollo</b> . Este conocimiento, se expresa en un alto grado de confianza entre los diferentes actores.	Pregunta 9 FIB Anexo de Organizaciones: Promedio de los porcentajes de aceptación de las organizaciones en la comunidad, Alta= 50%; Media=25%; Bajo=CERO. PESO: 50%
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 9	<b>i6b-“Conocimiento de organizaciones por parte de la comunidad”</b>
ENTREVISTA	Pregunta 14	Pregunta 14 Entrevista: Promedio de los porcentajes del Total de organizaciones que identifica el entrevistado que coinciden con las que identifica el FIB / Total de organizaciones de base identificadas en el FIB. PESO: 50%

## 7. RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE LAS DIFERENCIAS

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las diferencias entre los grupos (ideológicas, étareas, religiosas, culturales, económicas, etc.) son superadas frente al bien mayor del desarrollo local.	<b>i17a-“Existencia de conflictos que afecten el proceso de desarrollo de la zona de referencia”</b> Pregunta 12 del FIB: Promedio del grado de afectación de los conflictos sobre la gestión participativa del desarrollo: Alto=10%; Medio=30%; Bajo=60%, si NO identifica conflictos=60% PESO 60% <b>i7b-“Disposición de los líderes y personas organizadas para realizar actividades conjuntas con otras organizaciones”</b> Pregunta 14 Entrevista: Promedio de los porcentajes del total de organizaciones que el entrevistado identifica con las que estaría dispuesto a realizar actividades / Total de organizaciones que el entrevistado identifica. PESO: 20% <b>i7c-“Disposición de los líderes y personas organizadas para realizar actividades conjuntas con otros líderes”</b> Pregunta 28 Entrevista: Promedio de los porcentajes del total de líderes que el entrevistado identifica con las que estaría dispuesto a realizar actividades / Total de líderes que el entrevistado identifica PESO: 20%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa, que en la zona de referencia, los diferentes actores reconocen el derecho de todos a participar de lo colectivo independientemente de sus diferencias, cualesquiera sean éstas.	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 12	
ENTREVISTA	Preguntas 14 y 28	

## 8. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE CLAVES PARA EL DESARROLLO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las organizaciones se fortalecen a través de su formalización y del incremento en sus capacidades de gestión, relacionadas con la planificación, evaluación y el manejo de recursos.	<b>i8a-“Capacidad de la organización para autogestionar recursos”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones,: Promedio de los porcentajes de la capacidad de la organización para gestionar <b>recursos</b> por si sola, Alta= 25%, Media= 15%, Bajo = 5% PESO: 25%
ALCANCE	<p>El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se ha logrado un alto grado de organización de sus habitantes,</li> <li>• que las organizaciones sociales han desarrollado habilidades y capacidades de planeación y gestión del desarrollo</li> <li>• que en razón de su compromiso con la gestión del desarrollo, las organizaciones de base han optado por formalizar y hacer explícitas sus estructuras organizativas y sus procesos de decisión, como requerimiento para consolidar su legitimidad ante los demás actores locales</li> <li>• que el reconocimiento de los propósitos comunes y la aceptación de las diferencias, les ha permitido a los diferentes actores, establecer y estrechar lazos de cooperación y alianzas, en torno al propósito común del desarrollo integral del territorio que comparten</li> </ul>	<p><b>i8b-“Capacidad de la organización para plantear y ejecutar proyectos por si sola”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones,: Promedio de los porcentajes de la capacidad de la organización para plantear y ejecutar <b>proyectos</b> por si sola, Alta= 25%, Media= 15%, Bajo = 5% PESO: 25%</p> <p><b>i8c-“Requisitos legales de la organización”</b> Pregunta 19 Entrevista: Promedio del total de las respuestas de los requisitos <b>legales</b> que tiene la organización: SIETE requisitos=25%; SEIS requisitos=21%; CINCO requisitos=17%; CUATRO requisitos=13%; TRES requisitos=9%; DOS requisitos=5%; UNO requisito= 1%; Si NO tiene ningún requisito 0% PESO: 25%</p>
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 9	<b>i8d-“Calificación del funcionamiento de las instancias de la organización”</b>
ENTREVISTA	Preguntas 19 y 20	Pregunta 20 Entrevista: Promedio de los porcentajes del nivel de funcionamiento de las <b>instancias</b> de la organización: Bien= 25%; Regular= 12%; Bajo= 5%, si NO existe ninguna instancia= 0% PESO: 25%

## 9. EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las organizaciones se fortalecen en cuanto a su capacidad de sacar adelante los proyectos, enfocar su impacto hacia las necesidades de la localidad, y ampliar la visión e incidencia sobre el número de beneficiarios.	<p><b>i9a-“Proyectos ejecutados por las organizaciones”</b></p> <p>Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones: Promedio de los porcentajes del total de proyectos ejecutados por las organizaciones, Más de 3 proyectos=20%; Entre 1 y 3 proyectos= 10%; Ningún proyecto = 0%</p> <p>PESO: 20%</p>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, la consolidación de las redes y alianzas establecidas entre las organizaciones para planear y gestionar el desarrollo integral local y, el amplio apoyo de sus respectivas bases sociales al plan de desarrollo construido participativamente, han convertido a las organizaciones, en interlocutoras obligadas de las autoridades públicas locales para decidir sobre los asuntos concernientes a su territorio, con grados de incidencia creciente, sobre las mismas	<p><b>i9b-“Recursos movilizados por las organizaciones”</b></p> <p>Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones,: Promedio de los porcentajes del total de recursos movilizados por las organizaciones, Más de \$10.000.000=20%; Entre \$1.000.000 y \$10.000.000=10%; Menos de \$1.000.000 =5%; Ningún recurso movilizado=0%</p> <p>PESO: 20%</p> <p><b>i9c-“Proyectos que tiene la organización de acuerdo con sus objetivos”</b></p> <p>Pregunta 21 Entrevista: Promedio de los porcentajes del Total proyectos que identifica el entrevistado / Total objetivos que identifica el entrevistado.</p> <p>PESO: 20%</p>
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 9	<p><b>i9d-“Ejecución de los proyectos de las organizaciones”</b></p> <p>Pregunta 21 Entrevista, Promedio de los porcentajes del Total proyectos ejecutados o en ejecución / Total proyectos que identifica el entrevistado</p> <p>PESO: 20%</p>
ENTREVISTA	Preguntas 21 y 23	<p><b>i9e-“Fuentes de recursos de las organizaciones”</b></p> <p>Pregunta 23 Entrevista,: Promedio de los porcentajes de las fuentes de recursos de la organización: Más de 3= 20%; Entre 1 y 3=15%; Ninguna= 0%</p> <p>PESO: 20%</p>

## 10. DEMOCRACIA AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las organizaciones tienen cultura y estructura democráticas mediante las cuales sus miembros participan plenamente en ellas	<p><b>i10a-“Renovación de los líderes en la organización”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones: Promedio de los porcentajes del grado de renovación de los líderes al interior de la organización, Alta=10%; Media=5%; Baja=0%. PESO: 10%</p> <p><b>i10b-“Circulación de información en la organización”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones y Pregunta 22 Entrevista: Promedio de los porcentajes del grado de circulación de la información al interior de la organización, Alta=15%; Media=8%; Baja=0%. PESO: 15% (FIB) y 15% (Entrevista)</p> <p><b>i10c-“Valoración de la opinión de todos los integrantes de la organización”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones y Pregunta 22 Entrevista: Promedio de los porcentajes del grado en el que se tiene en cuenta la opinión de todos los integrantes de la organización, Alta=15%; Media=8%; Baja=0%. PESO: 15% (FIB) y 15% (Entrevista)</p> <p><b>i10d-“Participación de los integrantes de la organización en las decisiones claves”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones y Pregunta 22 Entrevista: Promedio de los porcentajes del grado de participación de todos los integrantes de la organización en las decisiones claves, Alta=15%; Media=8%; Baja=0%. PESO: 15% (FIB) y 15% (Entrevista)</p>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, las organizaciones de base han logrado consolidar estructuras organizativas y mecanismos de decisión que consultan las diferentes expresiones, incluyen las posiciones de las minorías, garantizan el relevo y movilidad de directivas y adoptan la rendición de cuentas como una práctica inherente a su qué hacer institucional	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 9	
ENTREVISTA	Pregunta 22	

## 11. EXISTENCIA DE REDES ORGANIZACIONALES TEMÁTICAS, POBLACIONALES Y TERRITORIALES

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Existencia de procesos temporales o permanentes de convergencia y articulación entre las organizaciones de la zona de referencia, bajo la forma de alianzas y/o redes	<b>i11a-“Alianzas y redes a las que pertenecen las organizaciones”</b> Pregunta 9 FIB Anexo Organizaciones,: Promedio de los porcentajes del total de alianzas y redes a las que pertenecen las organizaciones, Más de 3=50%; Entre 2 y 3=35%; 1=20%; Ninguna red o alianza=0% PESO: 50%  <b>i11b-“Alianzas y redes entre organizaciones”</b> Pregunta 16 Entrevista: Promedio de los porcentajes del Total de alianzas o redes que identifica el entrevistado / Total de alianzas o redes identificadas en la Pregunta 10 del FIB. PESO: 50%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, se ha logrado un sólido tejido social que se manifiesta en la existencia de múltiples alianzas entre las organizaciones y activación de redes, funcionales a la promoción y gestión de las condiciones básicas del desarrollo local	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 9	
ENTREVISTA	Pregunta 16	

## 12. MOVILIZACIÓN DE PROYECTOS COLECTIVOS

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las personas organizadas y las organizaciones de la zona de referencia se integran en torno a proyectos y/o acciones para el desarrollo	<p><b>i12a-“Organizaciones pertenecientes a la Instancias Promotora del Desarrollo Local”</b></p> <p>Pregunta 8 FIB: Porcentaje del Total de organizaciones estratégicas que participan en instancia coordinadora (promotora del desarrollo local) / Total de organizaciones estratégicas identificadas en el FIB.</p> <p>PESO: 40%</p> <p><b>i12b-“Proyectos conjuntos realizados entre organizaciones”</b></p> <p>Pregunta 14 Entrevista: Promedio de los porcentajes del Total de organizaciones que identifica el entrevistado con las cuales ha realizado proyectos conjuntos / Total de organizaciones que identifica el entrevistado.</p> <p>PESO: 30%</p> <p><b>i12c-“Participación de la comunidad”</b></p> <p>Pregunta 17 Entrevista: Promedio de los porcentajes de la participación activa de la comunidad en la solución de problemas colectivos. “Siempre”=30%; “Con frecuencia”=20%; “Algunas Veces”=10%; “Nunca o no sabe”=0%.</p> <p>PESO: 30%</p>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, el alto grado de organización, las capacidades en torno a la planeación y gestión del desarrollo del territorio, así como, la consolidación de estrategias de cooperación y la eficacia del trabajo colectivo, les ha permitido a los diferentes actores, concentrar esfuerzos y recursos en torno a proyectos estratégicos para el desarrollo local, los cuales logran ejecutar bajo estrategias de cooperación y complementariedad	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 8	
ENTREVISTA	Preguntas 14 y 17	



### 13. ARTICULACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PRESENTES EN LA LOCALIDAD

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las instituciones públicas y privadas que juegan un papel en el desarrollo de la zona de referencia se articulan para coordinar su oferta para el desarrollo de la zona de referencia	<b>i13a-“Existencia de instancias de coordinación interinstitucional”</b> Pregunta 11 FIB: Calificación de acuerdo con el total de instancias de coordinación interinstitucional que existen en la zona de referencia. Más de 1=100%; 1=80%; Ninguna=0%. PESO: 100%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, todas las instituciones claves para la promoción del desarrollo, consideran que la efectividad de su intervención está asociada a la cooperación y concertación entre sí y con los actores locales y, por tanto, coordinan sus actuaciones en la zona de referencia.	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 11	
ENTREVISTA	NINGUNA	

#### 14. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD LOCAL Y EL ENTORNO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los actores del desarrollo conocen las fortalezas y debilidades de su territorio y las oportunidades y amenazas del entorno con respecto al desarrollo de la zona de referencia	<b>i14a- “Conocimiento de la zona de referencia por parte de los líderes”</b> Pregunta 14 FIB Anexo de Líderes: Promedio de los porcentajes del conocimiento que tienen los líderes sobre su zona de referencia, frente a los requerimientos de la planeación y gestión participativa del desarrollo. Alta=30%; Media=15%; Baja=5%. PESO: 30% <b>i14b- “Conocimiento del Plan de Desarrollo” [I4B]</b> Pregunta 6 Entrevista: Promedio de los porcentajes del Total de proyectos del Plan de Desarrollo de la zona de referencia que identifica el entrevistado / Total de proyectos del Plan de Desarrollo de la zona de
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que en el proceso participativo de planeación del desarrollo de la zona de referencia, se ha logrado consenso sobre los factores críticos para el desarrollo local y los actores y ciudadanos locales, consultando, tanto sus intereses, como el interés general, han logrado construir sus propias alternativas de desarrollo individual y colectivo	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 14	

ENTREVISTA	Preguntas 6, 8 y 9	<p>referencia. PESO: 10%</p> <p><b>i14c-“Conocimiento de problemas y situaciones a transformar de la zona de referencia”</b></p> <p>Pregunta 8 Entrevista: Promedio de los porcentajes del número de situaciones a transformar adicionales a los incluidos en el Plan, que identifica el entrevistado. Tres o más=30%; Dos= 20%; Uno=10%; Ninguno=0%.</p> <p>PESO: 30%</p> <p><b>i14d-“Conocimiento de las Potencialidades para el desarrollo de la zona de referencia”</b></p> <p>Pregunta 9: Promedio de los porcentajes del Total de Condiciones Básicas para el Desarrollo que menciona el entrevistado al identificar las potencialidades para el desarrollo de la zona de referencia/ Total Condiciones Básicas para el Desarrollo</p> <p>PESO: 30%</p>
------------	--------------------	---

## 15. CONOCIMIENTOS SOBRE LA PLANEACIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los líderes y las organizaciones de la zona de referencia, disponen de los conocimientos, metodologías y habilidades requeridas para impulsar la planeación participativa del desarrollo local	<b>i15a-“Conocimiento de la técnica de la planeación participativa del desarrollo por parte de los líderes”</b> Pregunta 14 FIB Anexo de Líderes: Promedio de los porcentajes de la evaluación del conocimiento de los líderes sobre la técnica de planeación participativa y su capacidad de aplicarlo. Alta=35%; Media=20%; Baja=5% PESO: 35%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, las técnicas de la planeación participativa del desarrollo, son un recurso capitalizado por los actores claves garantizando una más amplia participación, mayor efectividad de ésta y el fortalecimiento del carácter democrático de la misma	<b>i15b-“Participación en la elaboración del Plan Participativo de Desarrollo de la zona de referencia” [i1d]</b> Pregunta 2 Entrevista: Promedio de los porcentajes de la participación de los entrevistados en la elaboración del Plan. “Si participó en la elaboración del plan”=30%; “Si NO participó en la elaboración del plan”=0%. PESO: 30%
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 14	<b>i15c-“Conocimiento del proceso participativo para formular un Plan de Desarrollo”</b> Pregunta 10 Entrevista: Promedio de los porcentajes del Total de pasos de un proceso participativo para formular un Plan de Desarrollo que nombra el entrevistado / Total de pasos que, según la estrategia de la Fundación Social, se deben seguir en un proceso participativo para formular un plan de desarrollo (8) PESO: 35%
ENTREVISTA	Preguntas 2 y 10	

## 16. PERTINENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO CON EL DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los currículos de las instituciones educativas de la zona de referencia contribuyen al desarrollo local	<b>i16a-“Inclusión de elementos pertinentes al desarrollo local en planes educativos”</b>  Pregunta 13 FIB: Calificación de acuerdo con el total de elementos pertinentes al desarrollo local incluidos en planes educativos de la zona de referencia. Más de 3=100%; Entre 2 y 3=80%; 1=60%; Ninguno=0%.  PESO: 100%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significaría que en la zona de referencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Figuran en los currículos de las instituciones educativas los temas claves para el desarrollo local: conocimiento del entorno, participación comunitaria y técnicas de planeación participativa</li> <li>• Hay relación creciente entre las instituciones educativas y los actores locales</li> <li>• El proceso de planeación participativa se constituye en uno de los escenarios en el que los estudiantes comienzan su acercamiento a la participación en los asuntos públicos</li> </ul>	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 13	
ENTREVISTA	NINGUNA	

## 17. FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS EDUCATIVAS PARA EL DESARROLLO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Las personas organizadas y, en particular las personas destacadas de las organizaciones estratégicas elevan su escolaridad	<b>i17a-“Nivel educativo de los líderes y de las personas organizadas”</b>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significaría que en la zona de referencia, la participación en la planeación y gestión del desarrollo, ha incidido de manera significativa en la concientización de al menos la mayoría de los líderes locales, sobre la necesidad de mejorar su escolaridad, como factor que incide el desarrollo local	Pregunta 24 Entrevista: Promedio de los porcentajes del máximo nivel educativo alcanzado por los líderes y por las personas organizadas. Técnico, Tecnólogo, Universitario o más=50%; Diplomado=35%; Secundaria=20%; Primaria=10%; Ninguno=0%. PESO: 50%
INFORMACIÓN BÁSICA	NINGUNA	<b>i17b-“Disposición de los líderes y personas organizadas para continuar su estudio”</b>
ENTREVISTA	Preguntas 24 y 25	Pregunta 25 Entrevista: Promedio de los porcentajes de la disposición del entrevistado para continuar estudiando. “Si”=50%; “No”=0% PESO: 50%

## 18. INNOVACIÓN Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Se refiere a la capacidad de los líderes para crear, innovar y generar o adaptar proyectos que respondan a los cambios en la localidad o en contexto, y para renovar los directivos al interior de su organización	<p><b>i18a- “Iniciativa de los líderes”</b></p> <p>Pregunta 14 FIB Anexo: Promedio de los porcentajes de las calificaciones de todos los líderes, siendo ALTO= 50%, MEDIO= 25%, BAJO= CERO.</p> <p>PESO: 50%</p> <p><b>i18b- “Disposición de la comunidad al cambio”</b></p> <p>Pregunta 18 Entrevista: Promedio de los porcentajes de todas las respuestas, siendo “No está dispuesta a cambiar” o “No se”= CERO; “Inicialmente muestra resistencia al cambio pero lo acepta si ve sus beneficios”= 15% y “Está muy dispuesta al cambio”= 25%</p> <p>PESO: 25%</p> <p><b>i18c- “Identificación de potencial reemplazo por parte del lider entrevistado”</b></p> <p>Pregunta 26 Entrevista, Promedio de porcentajes:: “Si”= 25%, “No”= CERO.</p> <p>PESO: 25%</p>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que en la zona de referencia, los líderes locales permanecen atentos a las variaciones en el entorno, significativas para el proceso de desarrollo local, e impulsan estrategias de respuesta a dichos cambios	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 14	
ENTREVISTA	Preguntas 18 y 26	

## 19. LEGITIMIDAD DEL LIDERAZGO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los líderes de la zona de referencia, tienen la capacidad de convocar, organizar y movilizar a los actores locales para el desarrollo	<b>i19a- “Grado de reconocimiento de los líderes por parte de la comunidad”</b>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significaría que en la zona de referencia, los líderes locales y sus prácticas y formas de gestionar los asuntos públicos, gozan de una amplia aceptación por parte de los demás actores y los ciudadanos en general, aceptación que se refleja en la respuesta ciudadana a sus convocatorias y en el reconocimiento de sus capacidades y opinión.	Pregunta 14 FIB Anexo: Promedio de porcentajes: Alto= 30%, Medio= 15%, Bajo= CERO. PESO: 30%
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 14	<b>i19b- “Capacidad de movilización de los líderes”</b> Pregunta 14 FIB Anexo: Promedio de porcentajes: Alto= 30%, Medio= 15%, Bajo= CERO. PESO: 30%
ENTREVISTA	Pregunta 28	<b>i19c- “Reconocimiento de los líderes por parte de las instituciones”</b> Pregunta 14 FIB Anexo: Promedio de porcentajes: Alto= 30%, Medio= 15%, Bajo= CERO. PESO: 30%
		<b>i19d- “Líderes con los que SI estaría dispuesto a trabajar el entrevistado”</b> Pregunta 28 Entrevista: Promedio de los porcentajes de todas las respuestas: Total de líderes con los que SI estaría dispuesto a trabajar el entrevistado/Total de líderes que identifica el entrevistado, ponderado por su peso en el indicador. PESO: 10%



## 20. APROPIACIÓN DEL PROCESO DIL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	La estructura, objetivos y formas de gestión del proceso DIL, son conocidos por un grupo significativo de los actores locales estratégicos, quienes se identifican y se comprometen con su gestión	<b>i20a-“Grado de comprensión y de capacidad de transmisión de la propuesta DIL de los líderes”</b> Pregunta 14 FIB Anexo Líderes,: Promedio de porcentajes siendo ALTO= 60%, MEDIO= 30%, BAJO= CERO. PESO: 60% <b>i20b- “Identificación de Condiciones Básicas para el Desarrollo que hace el entrevistado”</b> Pregunta 32 Entrevista: Promedio de porcentajes del Total de CBD que identifica el entrevistado / Total de CBD PESO: 40%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que todas las personas destacadas de las organizaciones estratégicas para el desarrollo comprenden y valoran la propuesta y metodología DIL	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 14	
ENTREVISTA	Pregunta 32	

## 21. AUTODETERMINACIÓN

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los actores que participan en el desarrollo local, están en la capacidad de obtener y gestionar recursos al igual que promover proyectos pertinentes al proceso, sin depender de la Fundación Social	<p><b>i21a- “Capacidad de la organización para gestionar recursos por si sola”</b></p> <p>Pregunta 9 FIB, Anexo de Organizaciones,: Promedio de porcentajes siendo, ALTO= 20%, MEDIO= 10%, BAJO= CERO.</p> <p>PESO: 20%</p>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que todas las organizaciones estratégicas para el desarrollo de la zona de referencia están en capacidad de tomar decisiones, gestionar recursos y ejecutar proyectos sin la Fundación Social	<p><b>i21b- “Capacidad de la organización para plantear y ejecutar proyectos por si sola”</b></p> <p>Pregunta 9 FIB: Anexo de Organizaciones,: Promedio de porcentajes siendo, ALTO= 20%, MEDIO= 10%, BAJO= CERO.</p> <p>PESO: 20%</p> <p><b>i21c- “Fuentes de recursos que ha tenido la organización” [i9e]</b></p> <p>Pregunta 23 Entrevista: Promedio de porcentajes: Más de 3 fuentes= 20%, Entre 1 y 3= 10%, Nintuna= CERO.</p> <p>PESO: 20%</p>
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 9	
ENTREVISTA	Preguntas 23 y 33	<p><b>i21d- “Recursos propios que ha tenido la organización”</b></p> <p>Pregunta 23 Entrevista: Promedio de porcentajes: Dos o más de fuente PROPIA= 20%, Una fuente PROPIA= 15%, Ninguna fuente propia= CERO</p> <p>PESO: 20%</p> <p><b>i21e- “Apoyos diferentes a la FS”</b></p> <p>Pregunta 33 Entrevista: Promedio de suma de porcentajes de cada entrevista, donde cada “Suficiente” vale 5%, cada “Escaso” 2%, los nulos CERO.</p> <p>PESO: 20%</p>

## 22. INCLUSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL EN PLANES DE DESARROLLO GLOBALES

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	La visión, priorización y las alternativas de solución del plan de desarrollo local son incluidas en el plan de desarrollo de la jurisdicción mayor gracias a la acción colectiva de los actores locales	<b>i22a- “Proyectos del Plan de Desarrollo de la zona de referencia incluidos en Planes de Desarrollo del entorno”</b>  Pregunta 5 FIB,: Promedio de porcentajes: donde 5 proyectos incluidos=100%, 4 proyectos=80%, 3 proyectos=60%, 2 proyectos=40%, 1 proyecto=20%, Cero proyectos=CERO.  PESO: 100%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, la legitimidad de la propuesta de desarrollo local, derivada de la amplia participación de los actores locales y de la capacidad de gestión de estos, así como la consistencia técnica y la pertinencia de las propuestas, hacen que las autoridades competentes de la zona de referencia y/o de la zona próxima, acojan ampliamente, dicha propuesta como referencia para las decisiones pertinentes a ésta y, respeten los procedimientos y mecanismos de planeación y decisión local para el desarrollo local	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 5	
ENTREVISTA	NINGUNA	

### 23. GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS FAVORABLES AL DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	La dinámica social generada por el DIL se proyecta en propósitos y criterios de decisión pública que expanden sus efectos y le dan estabilidad al proceso	<b>i23a- “Políticas públicas favorables al desarrollo local surgidas a partir del DIL”</b> Pregunta 15 FIB: Promedio de porcentajes siendo: 3 o más políticas= 100%, 2 políticas= 80%, 1 políticas= 60%, ninguna= CERO. PESO: 100%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que la efectividad de la gestión social del desarrollo de la zona de referencia, producto de la amplia participación, de la solidez técnica de las propuestas locales, entre otros atributos del proceso, se refleja en la expedición de políticas públicas que dinamizan y fortalecen el desarrollo local	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 15	
ENTREVISTA	NINGUNA	

## 24. INSTANCIAS(S) PROMOTORA(S) DEL DESARROLLO LOCAL

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Existencia de una instancia en la que estén representados los actores claves para el desarrollo local (de la zona de referencia o del entorno) que promueva el desarrollo y que sea conocida y respetada por los habitantes de la localidad	<p><b>i24a- “Existencia de instancia coordinadora del desarrollo local”.</b></p> <p>Pregunta 7 FIB: Promedio de porcentajes: SI existe la instancia= 40%, NO= CERO</p> <p>PESO: 40%</p>
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, se expresará a través de la efectividad de la instancia creada, el grado de madurez de los actores locales y de los ciudadanos, para tramitar colectivamente los asuntos de interés público de la zona de referencia	<p><b>i24b- “Conocimiento de la instancia”</b></p> <p>Pregunta 13 Entrevista: Promedio de porcentajes: SI conoce la instancia= 10%, NO la conoce= CERO</p> <p>PESO: 20%</p>
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 7	<p><b>i24c- “Valoración del aporte de la instancia al desarrollo local”</b></p> <p>Pregunta 13 Entrevista: Promedio de porcentajes: indispensable= 20%, importante= 15%, bajo= 10%, perjudicial o no sabe= CERO</p> <p>PESO: 20%</p>
ENTREVISTA	Pregunta 13	<p><b>i24d- “Identificación de directivos de la instancia”</b></p> <p>Pregunta 13 entrevista: Promedio de porcentajes: Total de directivos que identifica el entrevistado / Total de directivos de la instancia identificados por el equipo. Ponderar por el peso:</p> <p>PESO: 20%</p>

## 25. INCIDENCIA EN INSTANCIAS DECISORIAS

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Gracias al proceso DIL los escenarios públicos de participación vinculados con la generación de políticas y la promoción del desarrollo, son fortalecidos por los actores locales en la perspectiva del Desarrollo Local	<b>i25a- “Escenarios públicos que han sido influenciados por el DIL”</b> Pregunta 16 FIB: Promedio de porcentajes siendo: 2 o más escenarios= 40%, 1 escenario= 20%, ninguno= CERO. PESO: 40%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador, significa que en la zona de referencia, los actores locales producto de su compromiso en la gestión de los asuntos de interés colectivo local y, sus prácticas de acción pública basadas en la transparencia y en el uso de mecanismos democráticos, han logrado un amplio reconocimiento social, que se ha transformado en legitimidad y reconocimiento público, lo que les ha permitido acceder a instancias del entorno donde se tomen decisiones claves para el desarrollo de la zona de referencia	<b>i25b- “Participación de la comunidad en escenarios decisorios”</b> Pregunta 17 FIB: Promedio de porcentajes: Total de escenarios donde se toman decisiones importantes para el desarrollo de la zona que identifica el equipo en los cuales participa la comunidad / Total de escenarios donde se toman decisiones importantes para el desarrollo de la zona que identifica el equipo, ponderado por su peso: PESO: 40%
INFORMACIÓN BÁSICA	Preguntas 16 y 17	<b>i25c- “Identificación de escenarios decisorios”</b> Pregunta 34 Entrevista: Promedio de porcentajes: Total de escenarios donde se toman decisiones importantes para el desarrollo de la zona que identifica el entrevistado/ Total de escenarios donde se toman decisiones importantes para el desarrollo de la zona que identifica el equipo, ponderado por su peso: PESO: 10%
ENTREVISTA	Pregunta 34	<b>i25d- “Percepción de la participación en escenarios decisorios”</b> Pregunta 34 Entrevista: Promedio de porcentajes: Total de escenarios donde se toman decisiones importantes para el desarrollo de la zona que identifica el entrevistado donde participa actualmente / Total de escenarios donde se toman decisiones importantes para el desarrollo de la zona que identifica el entrevistado, ponderado por su peso: PESO: 10%

## 26. CONCERTACIONES PARA ELEVAR EL ACCESO A EMPLEO

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	El proceso de desarrollo local comprende proyectos y fortalecimiento de relaciones que permitan incrementar las posibilidades de acceso al empleo de las personas organizadas. Se busca que los beneficiarios identifiquen como útiles los procesos promovidos por la Fundación Social para elevar el acceso a empleo.	<p><b>i26a- “Gestión de formación para el trabajo”</b></p> <p>Pregunta 18 FIB: Número de beneficiarios igual o mayor a 50= 30%, entre 25-50= 25%, menos de 25= 15%, ninguno= CERO.</p> <p>PESO: 30%</p>
ALCANCE	<p>El mayor valor de este indicador significa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado de la apropiación gradual del enfoque del DIL, las personas y organizaciones comprenden que necesitan fortalecer sus capacidades personales para mejorar su competitividad en el mercado de trabajo.</li> <li>• Como resultado de la apropiación gradual del enfoque del DIL, las personas y las organizaciones, comprenden que es necesario mejorar sus capacidades para identificar, formular y gestionar proyectos productivos que fortalezcan su autonomía en la generación de ingresos y la oferta de empleo, en empresa y/o procesos liderados por actores de la zona de referencia.</li> </ul>	<p><b>i26b- “Gestión de información de oferta laboral”</b></p> <p>Pregunta 19 FIB: Número de beneficiarios igual o mayor a 50= 30%, entre 25-50= 25%, menos de 25= 15%, ninguno= CERO.</p> <p>PESO: 30%</p> <p><b>i26c- “Promoción de procesos de formación para el trabajo”</b></p> <p>Pregunta 35 Entrevista: Promedio de porcentajes: Total de procesos de formación para el empleo que identifica el entrevistado promovidos por la FS / Total de procesos de formación para el empleo que identifica el entrevistado, ponderado por su peso en el indicador</p> <p>PESO: 40%</p>
INFORMACIÓN BÁSICA	Preguntas 18 y 19	
ENTREVISTA	Pregunta 35	

**27. GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD (tecnología, administración, comunicación, financiación)**

VARIABLE		INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	La zona de referencia eleva su competitividad territorial.	<b>i27a- “Promoción de la competitividad local”</b> Pregunta 20 FIB iniciativas de promoción de la competitividad local: 5 iniciativas o más= 60%, 4 iniciativas= 48%, 3 iniciativas= 36%, 2 iniciativas=24%, una iniciativa= 12%, ninguna= CERO PESO: 60%  <b>i27b- “Formación para la competitividad”</b> Pregunta 36 Entrevista: Promedio de porcentajes: Total respuestas dadas por el entrevistado que están relacionadas con los factores de competitividad que se dan como opción / Total respuestas dadas por el entrevistado, , ponderado por su peso en el indicador PESO: 40%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que, gracias al proceso de desarrollo local, promovido por el DIL, se han ampliado los conocimientos sobre los factores de competitividad del territorio, se ha elevado la conciencia de los actores locales sobre su importancia, se han implementado estrategias para fortalecerlos y se han obtenido logros en dicho fortalecimiento.	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 20	
ENTREVISTA	Pregunta 36	



## 28. FOMENTO DE REDES EMPRESARIALES

VARIABLE		CONSTRUCCIÓN INDICADOR
DEFINICIÓN DIL	Los agentes productivos de la localidad se agrupan y trabajan conjuntamente, fomentando articulaciones verticales y horizontales, y ampliando sus competencias y capacidades	<b>i28a- “Gestión de promoción iniciativas productivas”</b> Pregunta 21 FIB: CINCO convenios o más= 50%, CUATRO= 40%, TRES= 30%, DOS= 20%, UNO= 10%, ninguno= CERO  PESO: 50%  <b>i28b- “Disposición a trabajar conjuntamente en procesos productivos”</b> Pregunta 37 Entrevista: Promedio de porcentajes: 5 temas en los cuales está dispuesto a trabajar conjuntamente= 50%, 4=40%, 3=30%, 2=20%, 1=10%, NO estaría dispuesto= CERO.  PESO: 50%
ALCANCE	El mayor valor de este indicador significa que las organizaciones productivas de la zona de referencia, seleccionadas como estratégicas, se han fortalecido y comprenden que su inserción en los mercados depende de la consolidación de una cultura de la asociatividad, que potencie sus opciones de eslabonamiento, desarrollo tecnológico y sus capacidades de negociación en los mercados	
INFORMACIÓN BÁSICA	Pregunta 21	
ENTREVISTA	Pregunta 37	

## 2.4. Delimitación del Campo de Medición de Resultados

### Supuestos

La propuesta DIL de la Fundación Social busca promover el desarrollo local como forma de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y a la superación de las causas de la pobreza (**misión**). Las posibilidades institucionales determinan que la entidad acote su compromiso a la creación de las condiciones para que un determinado territorio se vincule a la dinámica de desarrollo del territorio mayor del cual forma parte (**rol**). Dentro de esa misión y ese rol, la institución escoge impactar a través de actores específicos que entiendan, apropien y realicen la propuesta de desarrollo local (**estrategia**). En la base de esta estrategia están los siguientes supuestos, que es conveniente explicitar:

- a) Los protagonistas de los cambios sociales son actores colectivos (personas organizadas y organizaciones que promueven el bien público) destacados (por su interés, disponibilidad y capacidad de movilización).
- b) Es posible producir cambios en dichos actores en el horizonte temporal del DIL. Entre 5 y 6 años, en los cuales se producen resultados determinados (ver Cuadro de Resultados por Fases)
- c) Por el carácter de esos actores esos cambios se proyectan al entorno social e institucional
- e) Los cambios requeridos para la promoción del desarrollo local los constituyen la creación de Condiciones Básicas para el Desarrollo (propuesta del DIL)

### Selección del Campo

El Campo de Medición está compuesto, entonces por:

- a) las **ORGANIZACIONES ESTRATÉGICAS** para el desarrollo local que participan en el proceso de planeación y gestión participativas del desarrollo local para el cual se ha realizado una convocatoria amplia, abierta y permanente. Es decir, no todo tipo de organizaciones sociales existentes en la zona de referencia del DIL son prioritarias para la intervención DIL. Los CRITERIOS para seleccionar estas organizaciones son:
  - Disponibilidad para trabajar colectivamente en la Planeación y Gestión Participativas del Desarrollo
  - Amplitud de su visión e integralidad de su misión frente al desarrollo del territorio
  - Reconocimiento por parte de la comunidad

Estas características se manifiestan en su participación en el proceso de Planeación y Gestión del Desarrollo que, dada la amplitud, apertura y permanencia de su convocatoria, determina que prácticamente sean las mismas organizaciones las que se auto-seleccionan como estratégicas para la creación de condiciones para el Desarrollo Local (no para el desarrollo mismo para el cual obviamente todas las organizaciones son importantes)

- b) las **PERSONAS DESTACADAS** de dichas organizaciones que se distinguen por su:
  - Disponibilidad para la acción colectiva (participación en el proceso de Planeación y Gestión Participativas del Desarrollo)
  - Mirada integral del territorio
  - Aceptación por parte de la comunidad
  - Capacidad de movilización de la comunidad hacia el desarrollo

Estas personas si son seleccionadas intencionalmente por la entidad para el ejercicio de medición de resultados, de acuerdo con los criterios mencionados.

- c) el **ENTORNO** estratégico para el Desarrollo Local: aquellos procesos sociales que son relevantes, tales como planes, proyectos, instancias, e imaginarios compartidos

### 3.5. Instrumentos de medición

Para realizar la medición de resultados en los campos definidos se construyeron tres instrumentos (ANEXOS). El primero es una **ENTREVISTA** dirigida a las personas destacadas de las organizaciones estratégicas para el desarrollo. En dicha entrevista se realizan preguntas que responden a las variables y sus indicadores descritos en el capítulo anterior. Su duración es de una hora aproximadamente. Para formulación de las preguntas se siguieron los siguientes pasos:

- se hizo una descripción de los tópicos con los cuales estaban relacionadas las variables
- se formularon preguntas correspondientes a dichos tópicos, resultando un conjunto de 106 preguntas
- se hizo una aplicación piloto que dio como resultado una duración superior a las dos horas
- se ajustaron las preguntas para obtener una entrevista de duración promedio de una hora.

Por otra parte se diseñó un **FORMULARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA** que cumple un doble objetivo: constituye el marco de referencia para calificar las respuestas a las entrevistas y, segundo, proporciona información que no es necesario captar por la entrevistas (por ejemplo si existe o no un Plan de Desarrollo Local construido participativamente). Este Formulario IB lo diligencian los equipos regionales de la Fundación Social

En tercer lugar se hizo una adaptación de la **ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS** de entidades públicas o privadas presentes en la zona, la cual proporciona información adicional que sirve para calificar las respuestas de los funcionarios. Su duración es de una hora aproximadamente.

### 3.6. Proceso de Medición de Resultados

El proceso de aplicación de los instrumentos sigue estos pasos:

1. se envía con un mes de anticipación el Formulario de Información Básica a los equipos regionales para su diligenciamiento
2. los equipos regionales seleccionan los participantes en la aplicación: personas destacadas y entidades, así como las personas que van a realizar la aplicación, y hacen una programación detallada en días y horas para la realización de las entrevistas.
3. se hace un taller de capacitación de un día con las personas que van a realizar la aplicación
4. se realizan las entrevistas con un promedio de 20 por día (cuatro por entrevistador)
5. se digitan las entrevistas y se envían a la Dirección Nacional
6. se procesan las entrevistas en el programa especialmente diseñado para ello
7. se analizan y divulgan los resultados

### 3.7. Aplicaciones

En la primera fase experimental se realizaron aplicaciones en tres lugares en los cuales la Fundación Social realiza procesos DIL. Uno que está en los inicios del proceso: el Corredor Oriental de Pasto, marzo 22 a 24 del 2006, 19 entrevistas; otro que está en la mitad del proceso: Patio Bonito en Bogotá, abril 27 y 28 del 2006, 26 entrevistas; y uno en el cual ya se terminó el proceso hace dos años: Comuna 13 de Medellín, febrero 22 a 24 del 2006, 10 entrevistas.

## 4. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

En los cuadros siguientes se presentan los resultados de la medición de resultados realizada en el primer semestre del 2006 en los lugares mencionados antes. En la primera columna se presenta el valor del indicador en su aporte a la variable, la segunda columna presenta el valor del indicador en sí mismo. Luego se presentan los valores máximos alcanzados por las variables, las categorías que las agrupan y las Condiciones Básicas para el Desarrollo como gran síntesis final.

En esta sección comentamos los resultados en una doble perspectiva: frente al Sistema de Medición de Resultados construido y frente a los resultados. El primero es un análisis de **consistencia** interna del Sistema teniendo en cuenta que para su aplicación piloto se seleccionaron tres lugares en los cuales se ha promovido el DIL, los cuales están en tres momentos diferentes: inicio, mitad y después del final. El segundo análisis es de los **resultados** propiamente dicho ya que se refiere al fortalecimiento de las variables seleccionadas por el modelo DIL.

### 4.1. Análisis de consistencia del Sistema de Medición de Resultados

#### a. Validación de los Indicadores:

A continuación se analizan los indicadores que presentaron valores extremos, tomando como referencia los resultados de Comuna 13 (la experiencia más completa). Se analizan en sí mismos y se comparan con los resultados en las otras experiencias para ver su consistencia. Se presentaron cuatro casos significativos:

- Los indicadores de la Variable 2: *“Ejecución del Plan de Desarrollo Local”*, resultaron bajos (iguales o menores a 50%). Ello se debe a que el denominador del indicador es el número total de proyectos incluidos en el Plan que, en el caso de Comuna 13, son bastantes. En el proceso de Bogotá se planteó un número menor de proyectos lo cual da valores más altos en los indicadores. Esta situación, consideramos, no debe implicar cambios en el diseño del indicador sino en la intervención misma, en la cual se debería orientar la formulación del Plan hacia unos proyectos más estratégicos. En Pasto no se había iniciado la planeación participativa en el momento de la medición.

- El primer indicador de la variable 10, *“Democracia al interior de las organizaciones”* mide el grado de renovación de los líderes. Se castiga con cero cuando es “baja”. Este indicador es discutible ya que, por otro lado, la continuidad en el liderazgo, es algo positivo. Sin embargo dado que para la valoración de esta variable este indicador sólo pesa un 10% parece conveniente conservarlo. En Bogotá presentó un 20%. En Pasto se eleva hasta un 64%.

- El indicador *“proyectos conjuntos realizados entre organizaciones”* correspondiente a la variable 12: *“movilización de proyectos colectivos”*, presenta un valor de cero en el caso de Comuna 13 porque este indicador fue incluido en el Sistema con posterioridad a la aplicación de Medellín.

- El indicador de la variable 16, referida a la pertinencia del sistema educativo para el desarrollo local, tiene una baja capacidad informativa tal como está diseñado. Ello se evidencia en el hecho de que Patio Bonito ya lo reporta al 100% sin que se haya hecho un trabajo extenso en ese tema, mientras Comuna 13 y Corredor Oriental, donde se ha trabajado más, presentan niveles inferiores. Debe revisars.

REGIONAL MEDELLIN - COMUNA 13 - MEDICION DE RESULTADOS 2006							
INDICADOR		VARIABLES	%	CATEGORÍAS	%	Condiciones Básicas D/Ilo	%
P.E.	%						
50	100	1. Plan para el desarrollo local construido participativamente	99	PROPOSITO COLECTIVO	74	SENTIDO PÚBLICO	84
20	100						
15	100						
13.5	90						
25	50	2. Ejecución del Plan de Desarrollo local	43				
18	36						
40	100	3. Seguimiento público al proceso de desarrollo local	69				
10	50						
2	10						
17	85						
60	100	4. Reconocimiento público del plan de desarrollo local	85				
25	63						
30	100	5. Disponibilidad de información pertinente para el desarrollo local	94	DEMOCRATIZ. DE LA INFORMACIÓN	94		
36	90						
28	93						
50	100	6. Reconocimiento entre organizaciones y personas organizadas	80	CONFIANZA	88		
30	60						
60	100	7. Reconocimiento y valoración de las diferencias	96				
19	95						
17	85	8. Fortalecimiento de las organizaciones de base claves para el desarrollo	92				
25	100						
20	80						
22	88						
10	50	9. Efectividad de las organizaciones	76	ASOCIATIVIDAD	76		
10	50						
20	100						
19	95						
17	85						
0	0	10. Democracia al interior de las organizaciones	66				
15	100						
8	53						
15	100						
10	67						
8	53						
10	67	11. Existencia de redes de organizaciones, temáticas, poblacionales y territoriales	70				
35	70						
35	70	12. Movilización de proyectos colectivos	67	COOPERACIÓN	84		
44	73						
0	0						
23	58						

100	100	13. Articulación entre Instituciones locales	100				
30	100	14. Conocimiento de la realidad local y el entorno	78	CONOCIMIENTOS	75	CAPACIDADES Y COMPETENCIAS HUMANAS	79
4	40						
26	87						
18	60						
20	57	15. Conocimientos sobre planeación participativa del desarrollo	72				
27	90						
25	71						
80	80	16. Pertinencia del sistema educativo para el DL	80	INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN FORMAL	77		
29	58	17. Fortalecimiento competencias educativas para el Desarrollo Local	73				
44	88						
50	100	18. Innovación y adaptabilidad al cambio	88	LIDERAZGO	86		
16	64						
22	88						
30	100	19. Legitimidad del liderazgo	84				
15	50						
30	100						
9	90	20. Apropriación del proceso DIL	52	AUTONOMÍA	69		
30	50						
22	55						
20	100	21. Autodeterminación	85				
20	100						
17	85						
17	85						
11	55	22. Inclusión de Plan local en Planes de DILo global	100	ACCESO A PODER PARA EL DL	80		
100	100						
60	60	23. Generación de Políticas públicas para el DL	60	INSTITUCIONALIDAD FAVORABLE AL DIL	81		
40	100	24. Instancia(s) promotora(s) del desarrollo local	94				
20	100						
16	80						
18	90	25. Incidencia en instancias decisorias para el DL	67				
32	80						
20	50						
7	70						
8	80	26. Concertaciones para elevar el acceso a empleos	100	MEJORA EN LAS CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD	100		
30	100						
30	100						
40	100	27. Gestión para el mejoramiento de condiciones de competitividad (tecnología, administración, financiación, comercialización)	92	COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO	92		
60	100						
32	80						
50	100	28. Fomento de redes empresariales	75	FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS	75		
25	50						
						CAPITAL INSTITUCIONAL	76
						INSERCIÓN AL MERCADO	89

REGIONAL BOGOTA- PATIO BONITO- MEDICION DE RESULTADOS 2006							
INDICADOR		VARIABLES	%	CATEGORÍAS	%	Condiciones Básicas D/Ilo	%
P.E.	%						
50	100	1. Plan para el desarrollo local construido participativamente	98	PROPOSITO COLECTIVO	75	SENTIDO PÚBLICO	67
20	100						
15	100						
13	87	2. Ejecución del Plan de Desarrollo local	62				
34	68						
28	56						
40	100	3. Seguimiento público al proceso de desarrollo local	75				
14	70						
10	50						
11	55	4. Reconocimiento público del plan de desarrollo local	66				
58	97						
8	20						
21	70	5. Disponibilidad de información pertinente para el desarrollo local	59				
9	23						
29	97						
28	56	6. Reconocimiento entre organizaciones y personas organizadas	38	CONFIANZA	59		
10	20						
45	75	7. Reconocimiento y valoración de las diferencias	79				
19	95						
15	75						
13	52	8. Fortalecimiento de las organizaciones de base claves para el desarrollo	56				
12	48						
15	60						
16	64						
7	35	9. Efectividad de las organizaciones	68			ASOCIATIVIDAD	52
9	45						
18	90						
18	90						
16	80						
2	20	10. Democracia al interior de las organizaciones	54				
5	33						
10	67						
8	53						
12	80						
6	40						
11	73	11. Existencia de redes de organizaciones, temáticas, poblacionales y territoriales	28				
15	30						
13	26	12. Movilización de proyectos colectivos	58	COOPERACIÓN	79		
26	43						
20	67						
12	30						
100	100	13. Articulación entre Instituciones locales	100				

20	67	14. Conocimiento de la realidad local y el entorno	61	CONOCIMIENTOS	62	CAPACIDADES Y COMPETENCIAS HUMANAS	69
1	10						
25	83						
15	50	15. Conocimientos sobre planeación participativa del desarrollo	63				
20	57						
26	87						
17	49	16. Pertinencia del sistema educativo para el DL	100	INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN FORMAL	88		
100	100						
36	72	17. Fortalecimiento competencias educativas para el Desarrollo Local	76				
40	80						
29	58	18. Innovación y adaptabilidad al cambio	64	LIDERAZGO	58		
17	68						
18	72						
17	57	19. Legitimidad del liderazgo	52				
15	50						
12	40						
8	80						
29	48	20. Apropiación del proceso DIL	51	AUTONOMÍA	51		
22	55						
8	40	21. Autodeterminación	50				
7	35						
13	65						
15	75						
7	35						
100	100	22. Inclusión de Plan local en Planes de DILo global	100	ACCESO A PODER PARA EL DL	100		
100	100	23. Generación de Políticas públicas para el DL	100				
40	100	24. Instancia(s) promotora(s) del desarrollo local	74	INSTITUCIONALIDAD FAVORABLE AL DIL	68		
10	50						
15	75						
9	45	25. Incidencia en instancias decisorias para el DL	61				
40	100						
13	33						
5	50						
3	30	26. Concertaciones para elevar el acceso a empleos	79	MEJORA EN LAS CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD	79		
30	100						
30	100						
19	48	27. Gestión para el mejoramiento de condiciones de competitividad (tecnología, administración, financiación, comercialización)	95	COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO	95		
60	100						
35	88						
50	100	28. Fomento de redes empresariales	88	FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS	88		
38	76						
						CAPITAL INSTITUCIONAL	73
						INSERCIÓN AL MERCADO	87



REGIONAL NARIÑO - PASTO CORREDOR ORIENTAL- MEDICION DE RESULTADOS 2006									
INDICADOR		VARIABLES	%	CATEGORÍAS	%	Condiciones Básicas D/Ilo	%		
P.E.	%								
0	0	1. Plan para el desarrollo local construido participativamente	0	PROPOSITO COLECTIVO	0	SENTIDO PÚBLICO	28		
0	0								
0	0								
0	0								
0	0	2. Ejecución del Plan de Desarrollo local	0						
0	0	3. Seguimiento público al proceso de desarrollo local	0						
0	0								
0	0								
0	0								
0	0	4. Reconocimiento público del plan de desarrollo local	0						
0	0	5. Disponibilidad de información pertinente para el desarrollo local	55					DEMOCRATIZ. DE LA INFORMACIÓN	55
30	100								
10	25								
15	50								
33	66	6. Reconocimiento entre organizaciones y personas organizadas	36	CONFIANZA	41				
3	6	7. Reconocimiento y valoración de las diferencias	46						
10	17								
20	100								
16	80	8. Fortalecimiento de las organizaciones de base claves para el desarrollo	56						
15	60								
15	60								
12	48								
14	56	9. Efectividad de las organizaciones	63	ASOCIATIVIDAD	52				
14	70								
5	25								
11	55								
17	85	10. Democracia al interior de las organizaciones	68						
16	80								
6	60								
8	53								
11	73								
9	60								
13	87								
10	67								
11	73	11. Existencia de redes de organizaciones, temáticas, poblacionales y territoriales	20						
5	10								
15	30	12. Movilización de proyectos colectivos	24	COOPERACIÓN	52				
10	25								
0	0								
14	47	13. Articulación entre Instituciones locales	80						
80	80								
16	53	14. Conocimiento de la realidad local y	59	CONOCIMIENTOS	44	CAPACIDADES Y	59		

0	0	el entorno				<b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>							
29	97												
14	47												
16	46												
0	0	15. Conocimientos sobre planeación participativa del desarrollo	29										
13	37												
60	60	16. Pertinencia del sistema educativo para el DL	60	INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN FORMAL	68								
34	68	17. Fortalecimiento competencias educativas para el Desarrollo Local	75										
41	82												
26	52	18. Innovación y adaptabilidad al cambio	60	LIDERAZGO	65								
16	64												
18	72												
29	97	19. Legitimidad del liderazgo	69										
16	53												
16	53												
8	80												
31	52	20. Apropiación del proceso DIL	49	AUTONOMÍA	54								
18	45												
10	50	21. Autodeterminación	59										
10	50												
14	70												
18	90												
7	35												
0	0	22. Inclusión de Plan local en Planes de DILo global	0	ACCESO A PODER PARA EL DL	0	<b>CAPITAL INSTITUCIONAL</b>	<b>24</b>						
0	0	23. Generación de Políticas públicas para el DL	0										
0	0	24. Instancia(s) promotora(s) del desarrollo local	0	INSTITUCIONALIDAD FAVORABLE AL DIL	17								
0	0												
0	0												
0	0												
0	0												
20	50	25. Incidencia en instancias decisorias para el DL	33										
0	0												
4	40												
9	90												
25	83	26. Concertaciones para elevar el acceso a empleos	25	MEJORA EN LAS CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD	25								
0	0												
0	0												
12	20	27. Gestión para el mejoramiento de condiciones de competitividad (tecnología, administración, financiación, comercialización)	47	COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO	47			<b>INSERCIÓN AL MERCADO</b>	<b>33</b>				
35	88												
0	0												
28	56	28. Fomento de redes empresariales	28	FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS	28								

## b. Consistencia entre las tres aplicaciones

Era de esperarse que los valores obtenidos para los indicadores (y obviamente para las variables, categorías y Condiciones para el Desarrollo) tuvieran un orden ascendente según la fase en la cual se encuentra cada uno de los procesos DIL. Desde Pasto-Corredor Oriental donde apenas se está iniciando hasta Medellín-Comuna 13 donde ya se culminó, con Bogotá-Patio Bonito en un estado intermedio.

En efecto podemos observar que la tendencia de las Condiciones Básicas para el Desarrollo es claramente creciente desde Pasto hasta Medellín:

Condición Básica para el Desarrollo	PASTO Corredor Oriental	BOGOTA Patio Bonito	MEDELLIN Comuna 13
SENTIDO PUBLICO	<b>28</b>	<b>67</b>	<b>84</b>
CAPITAL SOCIAL	<b>48</b>	<b>63</b>	<b>83</b>
CAPACIDADES HUMANAS	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>79</b>
CAPITAL INSTITUCIONAL	<b>24</b>	<b>74</b>	<b>76</b>
INSERCIÓN A MERCADOS	<b>33</b>	<b>87</b>	<b>89</b>

El único caso notorio es en el Capital Institucional donde el valor alcanzado en Comuna 13 es muy poco mayor que el valor ya se está logrando en Patio Bonito (76 frente a 74). Este resultado merece varios comentarios.

- En la variable Autonomía, los dos primeros indicadores tienen prácticamente el mismo valor en Comuna 13 y en Patio Bonito. En el caso del primer indicador “*Grado de comprensión y de capacidad de transmisión de la propuesta DIL*” esto se explica por el hecho de que en los procesos más recientes se ha hecho más explícita la transmisión del modelo, entre otras cosas porque ya se cuenta con su formulación y publicación, cosa que no ocurrió en la Comuna 13 que fue la experiencia piloto del modelo. En el segundo indicador “*apropiación del proceso DIL*”, que también tiene el mismo valor en la Comuna 13 que en Patiobonito, ello se explica porque este indicador mide el conocimiento que tienen las personas entrevistadas sobre las Condiciones Básicas para el Desarrollo. Sucede que en Medellín, por ser la experiencia piloto, en gran parte del proceso se tuvieron como referentes las Dinámicas Integrales del Desarrollo y no estas CBD (ver gráfico del Desarrollo Integral Local), por ello no las identifican fácilmente.
- Por otra parte, la variable “*generación de política públicas para el Desarrollo Local*”, se valora por un sólo indicador lo cual la hace muy sensible a una opinión del equipo que puede ser subjetiva. En el caso de Bogotá la valoraron en 100% mientras en Medellín en 60%. Ciertamente en Medellín la proyección del proceso como política pública se vió entorpecida por la falta de voluntad política de la administración de la ciudad, sin embargo, es cuestionable la afirmación de que en Bogotá ya se haya llegado al máximo en este punto. Es un indicador que hay que precisar.

## 4.2. Análisis del Resultados en la promoción del Desarrollo Integral Local

Asumiendo, entonces, que el sistema diseñado y probado si tiene capacidad para medir resultados en la promoción del desarrollo local que busca la Fundación Social con su propuesta DIL, hacemos a continuación algunas reflexiones generales sobre este tema.

### a. Restricciones del sistema:

- Nunca se puede perder de vista la **coherencia** que existe desde la selección (institucional y arbitraria) de los aspectos que se privilegian como “factores críticos de éxito” hasta los indicadores, con el fin de saber exáctamente qué está diciendo un resultado. Por ejemplo: cuando el “Sentido Público” aparece bajo debemos recordar que se está haciendo referencia a la generación participativa de un Plan de Desarrollo Estratégico del territorio. Ese es el alcance de los indicadores que componen las variables que conforman la Condición Básica de Desarrollo llamada Sentido Público. No más y no menos.
- Igualmente hay que recordar la **delimitación** de campo que tiene este sistema de medición de resultados. Los resultados corresponden al conjunto de Personas Destacadas de las Organizaciones Estratégicas para el Desarrollo del territorio, no a todos los pobladores de dicho territorio.
- La **ponderación** de los pesos de cada indicador es también otro elemento que introduce relatividad al Sistema. Por supuesto esta se hizo con base en la experiencia que tiene la entidad sobre la importancia de cada uno de estos indicadores en la composición de cada variable. Este es otro aspecto que podría modificar otra institución que haga uso de este sistema.

### b. Los resultados<sup>23</sup>:

- Como se expuso en la sección anterior es evidente que los indicadores-variables-categorías y factores críticos de éxito seleccionados para medir resultados de la intervención DIL, si tienen conexión con ella ya que es clara la relación entre el proceso de avance del DIL y el aumento de valor en todos los indicadores.
- El Sistema de Medición de Resultados permite, en medio de la relatividad de usar escalas numéricas para factores tan complejos, establecer unos parámetros generales, lo cual es muy importante para la gestión de la intervención social. Máxime cuando se trata de una intervención homologada por un modelo de actuación, como es el caso del DIL. Se puede, entonces, proponer unas metas de resultado contra el tiempo. Con base en esta primera experiencia de medición podría pensarse, por ejemplo, que la intervención DIL en un determinado territorio puede alcanzar un nivel de resultado en las Condiciones Básicas para el Desarrollo, del orden del 75%. Esto reduce el grado de subjetividad en la definición de tiempos para la intervención<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> En este texto se hace apenas una reflexión inicial. Cuando se tengan los resultados de las otras cuatro mediciones (Norte de Nariño, Norte y Sur del Valle de Aburrá e Ibagué), se hará un análisis completo.

<sup>24</sup> Cuando se diseñó el modelo DIL se planteó un horizonte de duración entre 5 y 6 años. Este fue un postulado teórico que puede ahora ajustarse con base en la experiencia.

## COMENTARIOS FINALES

En medio de las dificultades, especialmente de orden metodológico, que conlleva la tarea de construir un sistema de medición de resultados para una intervención social compleja, como la promoción del desarrollo local, este ha sido un esfuerzo altamente satisfactorio. El producto resultante es un buen comienzo para un reto que se presentaba bastante incierto. Por ello debemos reiterar los agradecimientos a la Fundación Interamericana que compartió y apoyó este trabajo.

El Sistema de Medición de Resultados del DIL, constituye un aporte en la dirección de medir lo complejo. Es apenas un comienzo que puede y debe perfeccionarse, sobre todo en la interlocución con esfuerzos similares. Y, como todo sistema de medición, le espera un largo recorrido. Los cambios sociales estructurales requieren plazos largos y, por supuesto, los sistemas para verificarlos también exigen muchas aplicaciones.

Como Fundación Social estamos seguros de que este Sistema de Medición de Resultados contribuirá a cualificar los procesos que muchas entidades, organizaciones y personas realizan diariamente por construir sociedades más prósperas, más equitativas y más humanas. Esa es la única recompensa suficiente para el esfuerzo realizado.

## REFERENCIAS

- ACOSTA, M. (2005). Estudio de Indicadores Intangibles. Fundación Interamericana –IAF-. Oficina de Evaluación
- ADELMAN, I et. alt (1967). Society Politics and Economic Development: A Quantitative Approach (Baltimore: Johns Hopkins University Press). Citado en Adelman, I. (2002). "Falacias en la teoría del desarrollo y sus implicaciones de política". En Fronteras de la Economía del Desarrollo: El futuro en perspectiva. Banco Mundial
- ADELMAN, I. (2002). Falacias en la teoría del desarrollo y sus implicaciones de política. En Fronteras de la Economía del Desarrollo: El futuro en perspectiva. Banco Mundial
- AROCENA, J. (1998). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana-CLAEH
- BAHAMÓN, J (s.f.). "Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas" revista Sistemas y Telmática, Universidad ICESI, Colombia. Página Web.
- BÉNABOU, R. (1994). Education, income, distribution and growth: the local connection. Working Paper # 4798. NBER
- BERRY, A. (2004). "Respuestas de política a problemas de pobreza y desigualdad en el mundo del desarrollo". En El desarrollo económico: En los albores del siglo XXI. CEPAL
- BLOOM et. al. (2001). "The effect of health on economic growth: theory and evidence". Working Paper # 8587. NBER "
- BREHM, J. and Rahn, W. (1997). "Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital". American Journal of Political Science July 1997. Pg. 999-1023.
- CAF (2004). "Reflexiones para Retomar el Crecimiento". Reporte de Economía y Desarrollo.
- COLLIER, P (1998). "Social Capital and Poverty". Social Capital Initiative. The World Bank
- DAUBÓN, R et. alt. (2002). "Operationalizing Social Capital: A Strategy to Enhance Communities' Capacity to Concert". En International Studies Perspectives
- DOWRICK, S, (2003). Ideas and Education: Level or Growth Effects. Working Paper 9709. NBER.
- FUNDACION SOCIAL (2004), Desarrollo Integral Local. Vicepresidencia de Desarrollo. Bogotá.
- FUNDACION SOCIAL (1996),. Bases Conceptuales para el DIL". Documento DIL # 5. Vicepresidencia de Desarrollo.
- GLAESER, E, et al. (2000). The economic approach to Social Capital. Working Paper 7728. NBER.

- GROSSMAN, M. (2005). Education and non-markets outcomes. Working Paper 11582. NBER
- HERRERA, C. (2005). "Capital Social y Libertad Económica". Revista Perspectiva. Número 6.
- HOBBSAWM, E. (1998), Historia del Siglo XX, Editorial Crítica, Buenos Aires.
- LARRAIN, F. (2004). "Estructura, Políticas e Instituciones: Una visión del desarrollo latinoamericano". En El desarrollo económico: En los albores del siglo XXI. CEPAL
- LATORRE, M. (2004). Sobre la relación positiva entre el Capital Social y la Violencia Urbana: Un análisis Teórico y Empírico. Documento CEDE. Universidad de los Andes.
- LONDOÑO, C. (2000). La Gestión del Desarrollo en Antioquia, Colombia. Proyecto CEPAL/GTZ: Desarrollo económico local y descentralización en América Latina".
- MALDONADO, A. (2000). La Experiencia de Desarrollo Económico Local en el Municipio de Pensilvania (Colombia). Proyecto CEPAL/GTZ: Desarrollo económico local y descentralización en América Latina".
- MEIER, G. "La vieja y la nueva generación de economistas del desarrollo", en MEIER, Gerald-STIGLITZ, Joseph. Fronteras de la economía del desarrollo. Banco Mundial. Grupo Editor Alfaomega. Colombia. 2002
- NACIONES UNIDAS (1990). "Defining and measuring human development" En Human Development Report 1990: Concept and measurement of Human Development. UNDP.
- \_\_\_\_\_ (1999). "Globalization with a human face". Human Development Report 1999 UNDP.
- \_\_\_\_\_ (2000). "Human rights and human development". Human Development Report 2000 UNDP.
- \_\_\_\_\_ (2001). "Making new technologies work for human development". Human Development Report 2001 UNDP.
- \_\_\_\_\_ (2002). "Deepening democracy in a fragmented world". Human Development Report 2002 UNDP.
- \_\_\_\_\_ (2003). "Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty ". Human Development Report 2003 UNDP.
- NARAYAN, D (1999). Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty. Poverty Group. The World Bank.
- NORTH, D. (1990). Institutions, Institutional change and Economic performance. Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1994). Economic performance trough time: The limits of knowledge. Washington University, St Louis.
- OCAMPO, J. (2001). Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina: En busca de un Nuevo paradigma. Capítulo 1. CEPAL

- \_\_\_\_\_ (2004). Reconstruir el Futuro: Globalización, desarrollo y democracia en América Latina. CEPAL
- PERKINS et. al. (2001). Economics of Development". Norton & Company. Fifth Edition.
- RODRIK, Dani. "Estrategias de desarrollo para el nuevo siglo", en OCAMPO, José Antonio. El desarrollo económico en los albores del siglo XXI. CEPAL, Editora Alfaomega. Colombia, 2004.
- SEN, A. (1971). Growth Economics. The Chuacer Press. England.
- \_\_\_\_\_ (2004). "Cultural liberty and human development". En Human development Report 2004: Cultural Liberty in Today's Diverse World. UNDP
- SERAGELDIN, I, y Grootaert, C. (1998). "Defining social capital; an integrating view". En Wiesner, E. et al. Evaluation & Development: The Institutional Dimension. The World Bank
- SKIDMORE, D. Civil society, social capital and economic development. Digital Library of the Inter-American Initiative on Social Capital, Ethics and Development of the Inter-American Development Bank (IDB)
- THOMAS, V (2001). "Retornando al desafío del desarrollo". En Fronteras de la Economía del Desarrollo: El futuro en perspectiva. Editado por Meier, G y Stiglitz, J. Banco Mundial.
- VÁZQUEZ, A. (2000). Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual. CEPAL
- VILLAR, R. (2003a). Instituciones públicas y tercer sector: La dinámica de relaciones en el desarrollo de la participación y el capital social. Documento presentado en el III Encuentro anual de investigación sobre el tercer sector en México. Participación, institucionalidad y capital social. Ciudad de México
- VILLAR, R et. alt (2003c). La capacidad de concertación, el desarrollo desde las bases y las instituciones públicas.
- VILLAR, R. (2003b). Marco sobre desarrollo de base y el papel de los miembros de RedEamérica en su desarrollo y promoción. Documento de trabajo. Sin publicar.
- WIESNER, E. et al (1998). Evaluation & Development: The Institutional Dimension. The World Bank
- YUSUF, S. y J. Stiglitz (2002). "Aspectos del desarrollo: Resueltos y Pendientes". En Fronteras de la Economía del Desarrollo: El futuro en perspectiva. Banco Mundial
- ZAFFRONI, C. El Marco de Desarrollo de Base. Fundación Interamericana. Ediciones Trilce. Montevideo, 1997.