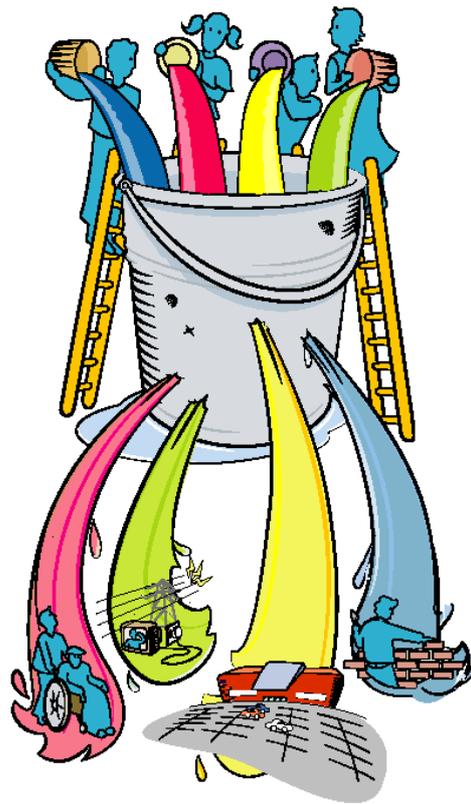


# Tapando las goteras

Obteniendo mayor ventaja de cada peso que entra en su economía local



# Tapando las goteras

Obteniendo mayor ventaja de cada peso que entra en su economía local

new economics foundation

Escrito por Bernie Ward y Julie Lewis

Diseño: Iris Wilkis. Ilustraciones: Rory Seaford de "Creative Element"

Versión Original: ISBN: 1 899407 52 9

©The New Economics Foundation, Esmée Fairbairn Foundation y Neighbourhood Renewal Unit, Septiembre 2002.

Traducción al Español: Glenda Bonamico, Iván Labra, Isabel R. de Labra, Integra Terra.

Revisión de la Traducción al Español: Bernie Ward, Raff Carmen

## Sobre las autoras

**Bernie Ward** era encargada del Programa "Flujos del Dinero Local" en la new economics foundation (nef), donde ella trabajó por seis años. Su interés particular se centró en construir lazos entre los trabajadores del sector público, líderes de la comunidad y de negocios, de modo que en conjunto, las comunidades puedan hacer uso de la amplia gama de oportunidades disponibles para ellas. En la práctica esto significó trabajar con los individuos más emprendedores, previsores y con redes más extensas al nivel local. Fue un placer trabajar con ellos para desarrollar los estudios piloto y promover las herramientas prácticas (y ocasionalmente, las políticas) para estimular, no solo el pensamiento conjunto, sino una práctica conjunta, en el campo del desarrollo de la economía local. Bernie estableció el programa "Tapando las Goteras" en **nef**, creando varias de las herramientas visuales usadas en este manual (tal como el canal de irrigación de la inversión interna y el embudo de la revitalización) y observó con sorpresa cuánto impacto están teniendo estas ideas! Además de Tapando las Goteras, Bernie también dirigió el desarrollo de una herramienta de evaluación que mida el efecto del multiplicador local (y por lo tanto el impacto económico local) de iniciativas individuales. Su experiencia con el programas de revitalización de comunidades en Inglaterra se apoyó en su experiencia internacional en apoyo a las comunidades más marginadas para el desarrollo de sus economías, en México y Nicaragua. Actualmente Bernie está trabajando en Perú como consultora en la intermediación de alianzas tri-sectoriales para el desarrollo de la economía local.

**Julie Lewis** pasó cinco años con **nef** trabajando con comunidades en participación y desarrollo económico local. Su última contribución fue hacer muchos de los talleres de Tapando las Goteras, visitándolos antes y después de su trabajo. Ellos le dieron tanto una esperanza en el futuro como una sensibilidad fina para los asuntos complejos que aparecen al crear comunidades económicamente vibrantes. Los manuales anteriores, "*Fé, Esperanza y Participación: el papel de los grupos religiosos, o en la renovación del barrio*", y, "*Pruébalo: midiendo el efecto de la renovación del barrio en la gente*" también se basan en talleres y proyectos con grupos de la comunidad en todo el Reino Unido. Julie coordinó la red británica "Red de Trabajadores de la Participación de la Comunidad", y editó "*Trabajos de Participación: 21 técnicas para la participación de la comunidad en el siglo XXI*". Ella también utilizó muchas de las técnicas como facilitadora y mientras hacía cursos de capacitación para la participación.

Recientemente Julie ha estado experimentando la creación de medios de vida en un ambiente muy diferente, en la India, y está actualmente en Escocia con su colega Thomas explorando cómo crear una manera de vida más contemplativa y sostenible.

## Sobre la new economics foundation (nef)

La new economics foundation (**nef**) fue fundada en 1986 por los líderes de la Otra Cumbre Económica (TOES), la cuál ha forzado la introducción de asuntos tales como la deuda internacional en la agenda de las Cumbres de los G7/G8. Ha tomado el liderazgo al ayudar a establecer nuevas coaliciones, por ejemplo la campaña de la deuda Jubileo 2000, la Iniciativa para el Comercio Ético, el Foro británico para la inversión social y La etiqueta verde de indicadores "alternativos" de progreso social y ambiental.

La Fundación para la Nueva Economía (**nef**) es una organización sin fines de lucro registrada, financiada por partidarios individuales, fundaciones, negocios, finanzas públicas y donantes internacionales. Actuando a través de políticas, investigación, capacitación e iniciativas prácticas, promueve una "nueva" economía - una que se centre en la gente, que entregue calidad de vida y respete los límites ambientales. Sus áreas estratégicas incluyen la

economía global, responsabilidad corporativa, comunidades emprendedoras, finanzas de la comunidad y democracia participativa. Actualmente es reconocida como uno de los “think tanks” o centros de investigaciones líder en el Reino Unido.

## Contactos

Para apoyar a **nef** y recibir sus publicaciones con descuento, contáctenos en la dirección indicada abajo. Para más copias de este manual, o para descubrir sobre en cómo podríamos apoyarle en la aplicación de Tapando las Goteras - facilitando su taller o haciendo sesiones de formación de formadores para sus facilitadores – contáctenos en:

### **new economics foundation**

3 Jonathan Street  
London SE11 5NH  
United Kingdom

Registered charity number: 1055254

Tel: +44 (0) 20 7820 6300

Fax: +44 (0) 20 7820 6301

E-mail: [info@neweconomics.org](mailto:info@neweconomics.org)

Website: [www.pluggingtheleaks.org](http://www.pluggingtheleaks.org) [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

Este sitio Web contiene información adicional a la contenida dentro de este manual, en especial: detalles en profundidad de los estudios de caso, de ideas para tapar las goteras; enlaces para fuentes adicionales de información; materiales para las presentaciones que pueden ser descargados fácilmente; bases de sustentación teórica; muestra de las encuestas más actualizadas; y guía sobre cómo crear su propio directorio local. Usted encontrará en este sitio, además, los detalles sobre la evaluación del impacto económico local de iniciativas particulares calculando su efecto multiplicador local.

ISBN: 1 899407 52 9

Publicado: 2002

© The new economics foundation, Esmée Fairbairn Foundation, the Office of the Deputy Prime Minister (ODPM) (formerly the Department of the Environment, Transport and the Regions) and the Neighbourhood Renewal Unit, September 2002

## Nuestros agradecimientos a...

### Nuestros colaboradores en los estudios-piloto

Los siguientes individuos y las organizaciones que los apoyan nos dieron una cantidad enorme de ayuda y de guías para los estudios piloto de "Tapando las Goteras", mejorando el enfoque y produciendo el manual:

- Joan Asby y Sue Leonard de Pembrokeshire Local Action Network for Enterprise and Development (PLANED)
- Michael Lilly de the West Midlands Churches Regional Forum
- Michael Donnelly y Peter Day de Sustainable Northern Ireland Programme
- Miguel Pinedo de the Leeds Industrial Mission
- Willy Smail y David Kilgour de Aberdeen City Council
- Glen Jenkins de Marsh Farm, Luton's New Deal for Communities
- Tim Crabtree de West Dorset Food Links
- Aileen MacDonnell y Christine Goldschmidt de Hastings Trust
- Paul Welcomme de Keyham Community Partnership en Plymouth
- Steve Thornley de Derwent New Deal for Communities
- Janet Alty de Leamington's Single Regeneration Budget partnership
- y Duncan Fisher de Action for Conservation through Tourism.

**Todos los participantes** que generosamente han empleado su tiempo para hacer que los proyectos piloto ocurrieran, dando su retroalimentación, contándonos sus historias y tapando sus goteras.

**Todos los individuos y agencias** que nos ayudaron a dar forma al proyecto y a identificar comunidades adecuadas con las cuales hacer los estudios piloto:

- John Seargeant de Development Trusts Association
- Bob Ferraby de North East Lincolnshire Council
- Jade Bashford, Kirsty y Paul Knuckle de Soil Association
- Ron Skilling de Knowsley Metropolitan Borough Council
- Martin Stott de Oxfordshire County Council
- Les Newby de Forum for the Future
- Allan Watt de Wise Group
- Angela Style de the National Federation of Women's Institutes
- Tony Rich de Local Government Association
- Matthew Smerdon de Community Links
- Claire White previamente de ACRE
- Ken Worpole
- Dick Atkinson
- Council for the Protection of Rural England
- Linda Douglas previamente de Action for Market Towns
- y especialmente Jonathan Brown previamente del National Council for Voluntary Organisations, sin el cual este proyecto podría no haber rendido frutos.

Gracias especiales de Bernie Ward a Julie Lewis por haberse hecho cargo del show, lo hizo en forma muy capaz (inyectando humor y salpicando agua mientras viajaba) mientras Bernie estaba ausente con licencia de maternidad. No fue una tarea fácil. Y también a las dos personas que apoyaron de cerca a Julie en ese tiempo: Sarah Higginson y Caroline Hill.

**A un grupo de gente** cuyos talentos combinados, desde editar a la corrección de pruebas, el investigar para revisar y lo más importante motivando al equipo ha hecho venir a la vida "Tapando las Goteras":

- Perry Walker
- Alex MacGillivray
- Sanjiv Lingayah
- Josef Davies-Coates
- Peter Kaufmann
- Sarah Burns
- Ed Mayo
- Andrea Westall
- David Boyle
- Justin Sacks
- Elna Kotze
- y Sue Carter.

**Los siguientes pioneros** en economía local cuyas ideas informaron las nuestras:

- Michael Kinsley de the Rocky Mountain Institute
- Jules Pretty de Essex University
- Colin Hines autor de "Protect the Local Globally"
- Stacy Mitchell y David Morris de Institute for Local Self-Reliance
- Richard Douthwaite autor de "Short Circuit"
- y United Nations Conference on Trade and Development por producir su World Investment Report 2001: "Promoting Linkages".

**Nuestras fuentes de financiamiento** Esmée Fairbairn Foundation y Special Grants Programme, Department of the Environment, Transport and the Regions (la cual se ha transformado en the Office of the Deputy Prime Minister and the Neighbourhood Renewal Unit). Su confianza y flexibilidad nos ha permitido aprovechar oportunidades cuando fueron apareciendo y adaptarnos a circunstancias cambiantes sin cargas adicionales. Gracias.

# Contenido

<b>Prólogo</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>1. Introducción</b>	<b>11</b>
Por que los enfoques para el desarrollo económico actualmente usados no funcionan?	<b>11</b>
Dejándolo a la suerte	<b>13</b>
No dependa de los expertos	<b>15</b>
La economía puesta fácil	<b>17</b>
El balde con goteras	<b>18</b>
Basta de palabras ¿que tal si hacemos algo concreto?	<b>19</b>
<b>TEORIA</b>	
<b>2. Entendiendo la Economía Local</b>	<b>22</b>
Sistema de Riego	<b>22</b>
El balde con goteras	<b>23</b>
El peso circulante	<b>24</b>
Vamos a dar otra vuelta	<b>24</b>
El efecto Multiplicador Local	<b>25</b>
Embudos y paraguas	<b>27</b>
Los círculos de gasto	<b>28</b>
<b>PREPARACION</b>	
<b>3. Una guía paso a paso para tapar las goteras</b>	<b>30</b>
Introducción	<b>30</b>
Comenzando	<b>33</b>
Llevando a cabo el taller	<b>37</b>
Sesión 1: Presentaciones	<b>44</b>
Sesión 2: Explorando el balde con goteras	<b>45</b>
Sesión 3: Examinando otras ideas	<b>51</b>
Sesión 4: Planificando la acción para tapar las goteras	<b>55</b>
Sesión 5: Poniéndose de acuerdo en como mantener lo avanzado	<b>60</b>
<b>ACCION</b>	
<b>4. Coordinando el programa</b>	<b>63</b>
<b>5. Reuniendo información</b>	<b>65</b>
<b>6. Aumentando la comprensión del problema</b>	<b>69</b>
<b>7. Listos para comenzar</b>	<b>70</b>
<b>APENDICES</b>	
<b>Apéndice 1: Estudios de Casos de los Piloto</b>	<b>72</b>
• Milford Haven	<b>72</b>
• Cloughmills	<b>74</b>
• South Staffordshire	<b>77</b>
• Luton	<b>80</b>
<b>Apéndice 2: El juego de la Revitalización</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice 3: Hojas de Trabajo para comenzar</b>	<b>87</b>
Defina los grupos de interés y	
Defina el área del trabajo	
<b>Apéndice 4: Las investigaciones para tapar las goteras</b>	<b>89</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>90</b>

## PROLOGO

Durante la década pasada, la new economics foundation (**nef**) ha trabajado con comunidades de todo tipo y tamaño. Hemos desarrollado una variedad de herramientas para ayudar a que las comunidades sean más fuertes y más sostenibles, desde indicadores a herramientas para elaborar su "visión", desde los Bancos de Tiempo a los Fondos de Préstamo para Financiamiento Comunitario. En este trabajo, nos hemos dado cuenta frecuentemente que la gente no se siente cómoda hablando de economía. Este malestar lo hemos encontrado no solo a nivel de las comunidades, donde los residentes y los trabajadores de desarrollo han luchado para expresar sus miedos y esperanzas sobre la economía local.

Incluso gente de negocios a veces encuentra difícil entender y explicar que significa para ellos "el balance". La única gente que parece sentirse a gusto con el ámbito de la economía son los académicos y los funcionarios de desarrollo económico. Sin embargo, a veces nosotros en **nef** no estamos de acuerdo con *sus* puntos de vista sobre la economía!

Entonces emprendimos una pequeña investigación de escritorio- para ver que otras clases de modelos, liderados por la comunidad, pudieran existir para desarrollar economías locales. Descubrimos una abundancia de información y un gran número de enfoques prometedores, particularmente en los E.E.U.U. y Canadá. Sin embargo, todos estos enfoques se basan en una cosa: una comunidad que tiene ya la confianza y la capacidad al trabajo a través de un proceso largo y exigente de desarrollo económico. En nuestra experiencia en el Reino Unido, pocas comunidades están en la etapa de aceptar el desafío implícito al usar las herramientas excelentes que encontramos.

Sin embargo a medida que trabajamos con diversos grupos a lo largo y ancho del Reino Unido nos volvimos cada vez más conscientes de la utilidad del lenguaje que diversos grupos utilizaban a nivel de comunidad para explicar en términos simples ideas económicas aparentemente complejas. Algunos dijeron que sus ideas se vinieron de los E.E.U.U.; otros mencionaron académicos económicos alternativos como su inspiración; mientras que otros aseguraron que las ideas habían estado allí por décadas. Dondequiera que el lenguaje y las ideas se originaron, notamos que aquellos que las usaban encontraron más fácil reunir apoyo para una participación más amplia en el desarrollo de la economía local.

Decidimos, pues desarrollar y hacer el estudio piloto de un nuevo enfoque para revitalizar una economía local. Deseábamos que se pudiese usar en un nivel muy simple como introducción a los fundamentos de la economía. Debería ser entretenido. Y debía ser adaptable puesto que no existe cosa semejante a una comunidad estándar. Finalmente necesitaba ser útil y usable por una gama muy amplia de las potenciales organizaciones líderes - sector público, organizaciones voluntarias, redes del negocio, equipos de programas de revitalización de comunidades, grupos religiosos etcétera.

Trabajando con varias redes británicas involucradas en el proceso de revitalización de comunidades (tal como la Asociación de Fundaciones de Desarrollo, el Consejo Nacional de Organizaciones Voluntarias, y la Acción para los Mercados de las Ciudades) conseguimos hacer 10 estudios piloto en el Reino Unido para probar nuestro enfoque "Tapando las Goteras". Habiéndolo hecho con estos grupos, estamos claros ahora que nuestra intuición era correcta - las ideas son suficientemente poderosas para permitir que un amplio espectro de diferentes asociados se ponga de acuerdo muy rápidamente en hacer acciones concretas. Y en forma inesperada el enfoque parece haber iluminado a tantos funcionarios del desarrollo económico como lo ha hecho con activistas de la comunidad.

Hemos descubierto que las ideas básicas y las imágenes visuales pueden ser útiles en diversas formas:

- Desarrollando la "alfabetización en economía"
- Generando ideas para el desarrollo económico
- Movilizando a la gente para la acción.

Esperamos que la metodología que hemos desarrollado, y sobre la cual continuaremos construyendo, proporcionará un punto de partida útil para cualquier persona que desee, como nosotros, hacer una diferencia real, verdadera y duradera en las economías locales de comunidades deprivadas.

Bernie Ward

Encargada De Programa: Flujos Locales del Dinero, new economics foundation

# INTRODUCCION



## 1: Introducción

### Que es, y para quien es este manual?

Éste es probablemente el primer manual que usted ha tenido en sus manos sobre desarrollo económico local - a menos que usted sea un coleccionista ávido de libros raros. De cualquier manera, se necesita una explicación: el desarrollo económico normalmente no se considera material de bestseller que se lee ávidamente.

Si usted se preocupa de la economía en su comunidad, su barrio, o su pueblo, este manual es para usted. Lo más probable es que ella no esté prosperando y usted esté comenzando a preguntarse si los enfoques más comunes sobre el desarrollo económico están realmente funcionando. De hecho, ciertos aspectos de la economía que previamente eran fuertes pueden estar desmoronándose ante sus ojos. Los "expertos" no parecen capaces de tener éxito, así que usted podría estar comenzando a pensar que las personas de la comunidad deberían ser también incluidos - y eso significa: usted. Este manual le muestra cómo idear una nueva estrategia económica para su comunidad – partiendo de cero.

Este enfoque será particularmente adecuado a sus necesidades si es que usted desea una guía simple pero aplicada y probada para que las personas comunes entiendan qué es lo que está ocurriendo en su economía local – para que ellas puedan participar en la toma de decisiones. Este no es un manual para hojearlo y luego ponerlo en el estante. Queremos estar seguros de que lo que se habla conduzca a la acción. Es por eso que hemos trabajado con comunidades grandes y pequeñas, urbanas y rurales, de todas partes del Reino Unido, para estar seguros de que el enfoque "Tapando las Goteras" realmente funciona.

Desde Pembrokeshire y Derwent hasta Keyham y Hastings; desde iglesias en los West Midlands a los ambientalistas en Irlanda del Norte; desde la Misión Industrial en Leeds hasta el Municipio de la ciudad de Aberdeen; desde la sociedad SRB de Leamington al "Nuevo Trato para las Comunidades" de Luton; y desde la iniciativa de alimentos locales en West Dorset a un programa de turismo en Brecon Beacons; este enfoque del desarrollo económico local se ha aplicado y se ha probado.

¿Es eso lo que usted estaba buscando?

¿Por qué los enfoques habituales al desarrollo económico no están funcionando?

'El problema no es necesariamente que muy poco dinero entra en una comunidad. Nosotros diríamos que el problema, es lo que hacen los consumidores, los servicios públicos y los negocios con ese dinero. A menudo se gasta en servicios sin presencia local, y de esta manera, el dinero sale inmediatamente del área.'

Estrategia Nacional del Gobierno para la revitalización de las comunidades.<sup>i</sup>

Puede parecerse obvio - un hecho económico básico de la vida- que si un área es pobre, necesita recibir mas dinero. Esto puede obtenerse atrayendo inversión externa que genere nuevos empleos; o a través de una subvención de un programa de revitalización para desarrollar infraestructura local; o construyendo atracciones turísticas que atraigan mucha gente. Todo el mundo asume que el dinero mejorará el área, y eventualmente "goteara hacia abajo" para llegar hasta los que lo necesiten más. ¿Pero esto ocurre realmente?

El barrio de Canning Town ha experimentado cada iniciativa para la revitalización patrocinada por el estado desde los años 1960<sup>ii</sup>. Sin embargo, continúa siendo el una de las áreas más extensas de privación urbana en Europa. Los esquemas del gobierno, tales como el Nuevo Trato para las Comunidades, están inyectando £50 millones a cada área receptora. Ésta es una cantidad enorme de dinero. Y en comunidades realmente pobres, los pagos de la seguridad social solamente, agregarán hasta veinte veces más que el Nuevo Trato. ¿Entonces porqué es que estas sumas colosales de dinero no están aliviando la pobreza?

La respuesta se encuentra a dos niveles. Primero, cuánto del dinero realmente llega a la economía local: ¿cuánto de él se va a parar a las manos de consultores o de contratistas externos? En segundo lugar, ¿cuan duro trabaja ese dinero? Es decir, ¿cuántas veces se gasta localmente antes de que él finalmente, salga de la comunidad?

El problema, es que, inyectar dinero en un área tiene un impacto mínimo en el largo plazo si la riqueza se va hacia fuera inmediatamente porque en el área no hay nada que la retenga.

Los expertos del desarrollo económico han pasado, históricamente, mucho de su tiempo atrayendo negocios grandes hacia áreas más pobres con la esperanza de que ellas empleen a alguna gente local. Esto podía tomar la forma de un fabricante japonés de autos o de un centro de llamadas internacionales. Generalmente se crean algunos trabajos locales, con niveles variables de calidad. Sin embargo, el enfoque de la inversión externa genera varios retos:

1. Como tanto en el Reino Unido como en el extranjero existe una gran competencia entre las autoridades locales para atraer inversiones, ellas tienen que ofrecer enormes incentivos que permitan equiparar las ventajas que da el situar la inversión en otra parte. Un estudio reciente hecho en Londres demostró que los incentivos colectivos sumaban hasta más que las ventajas traídas.
2. De la misma manera como una compañía puede ser atraída a su área, ella puede ser a menudo atraída fuera de ella si se le ofrecen incentivos mejores en otra parte. Esto es exactamente qué sucedió cuando Dyson anunció repentinamente que se movía desde Gloucestershire a Malasia.
3. El enfoque de "un tamaño le queda bien a todos" no es muy sensible a las necesidades y a los recursos locales. Una compañía de software que había sido engatusada para instalarse en el South Bronx en Nueva York encontró, oh sorpresa! que no podría reclutar suficientes escritores locales de códigos de software
4. Desgraciadamente, igual que con el financiamiento de la revitalización, conseguir solamente que la inversión se haga en el área no es suficiente. Lo que determina si la gente local está realmente con mejor calidad de vida son los lazos y vínculos que esa inversión puede hacer con las firmas locales y la gente del lugar. Muchos asumen que tales lazos ocurrirán naturalmente, no obstante, un estudio de caso de una planta de Toyota encontró que solamente cinco de 240 compañías que proporcionaban insumos eran de la región; y un estudio de las compañías electrónicas escocesas identificaron solo el 12% de sus materiales como provenientes de Escocia<sup>iii</sup>.

El asunto del desarrollo de lazos locales es muy importante, y sin embargo, es un proceso que generalmente no es apoyado tan efectivamente como debería ser. Los expertos pueden ayudar, como lo descubrió el programa "Compre Local" de North East

Lincolnshire. Pero esto es un proceso que no puede ser llevado a cabo solo por los expertos. Las personas de la comunidad, los negocios y otras personas que manejan presupuestos del sector público, tienen la llave para muchas de esas alianzas. Y una inversión interna puede asegurarse un futuro de largo plazo solamente si está realmente ínter ligada con una red de fuertes alianzas y lazos locales.

Lo mismo se aplica para otras entradas de dinero a la comunidad -sean ingresos del turismo, ventas de productos agrícolas, subsidios de la seguridad social, u otros subsidios. Muy frecuentemente muy poco de ese dinero llega a las manos de las personas de la comunidad local, y ese goteo desgraciadamente se va muy rápido del área.

Entonces, ¿que significa esto en términos prácticos? ¿Que pueden hacer para mejorar sus economías locales las diferentes alianzas en desarrollo entre el sector público, el sector privado y la comunidad? Esta es una pregunta particularmente importante para las iniciativas de revitalización que tienen un tiempo limitado - porque al final del período de subsidio, cuando el dinero ya no esté entrando a la economía, lo más importante será el impedir que el dinero salga o gotee fuera de la comunidad.

Necesitamos hacer que todo el dinero que entra a una comunidad pobre trabaje dentro de ella mucho más duro de lo que lo hace actualmente. Este manual le mostrará a usted como se hace.

#### [Dejándolo a la suerte.](#)

"La tienda de la esquina es el elefante de la economía local"

Participante en un "Taller del Balde que Gotea", patrocinado por el National Council of Voluntary Organisations.

En estos días muchos economistas argumentan que si dejamos predominar a las fuerzas del mercado una economía más "eficiente" se creará naturalmente. Pero, ¿hay evidencias que apoyen este punto de vista? Y, esa "eficiencia" ¿satisface las necesidades de su comunidad?

Imagine que un nuevo supermercado se establece en las afueras de la ciudad. La gente de allí generalmente estará encantada con esta nueva opción de elección adicional - ahora ellos pueden hacer algunas compras en ese supermercado y encima, todavía pueden comprar en el centro de la ciudad que tiene un acceso más fácil, haciendo algunas compras especiales o solo para socializar.

Digamos que la mitad de los residentes comienza a hacer un tercio de sus compras en el supermercado, y aun continúan haciendo dos tercios de sus compras en el centro de la ciudad. La otra mitad, porque no tiene facilidades de transporte, o simplemente porque lo prefieren así, continua haciendo todas sus compras en el centro de la ciudad. A pesar de que todos los residentes aun continúan comprando en el centro de la ciudad, por lo menos algunas veces, el ingreso en las tiendas del centro cae en un 17%- y eso es suficiente para empezar a matar algunas de las tiendas. A medida que las tiendas comienzan a cerrar el centro se hace menos y menos atractivo para comprar y más y más gente se cambia a comprar en el supermercado.

La pérdida del centro de la ciudad es una pérdida para la comunidad entera, y nadie la deseaba. Esto no parece bueno, y es, sin embargo, un resultado previsible de la decisión de abrir un supermercado en las afueras de la ciudad. Esto se llama "un problema de

acción colectiva"- un ejemplo de acciones individuales razonables, que sumadas en conjunto, llevan a un resultado socialmente irracional e indeseado por toda la comunidad.

¿Hay algo que pueda hacerse para resolver el problema de acción colectiva? Sí, si usted esta dispuesto/a a actuar para proteger y conservar partes claves de su economía local. Por ejemplo, en Greenfield, Massachusetts, los ciudadanos desafiaron a Wal-Mart- la cadena minorista más grande del mundo- quienes querían abrir una nueva tienda. Ellos forzaron la realización de un referéndum sobre el asunto. Después de una campaña intensa, la organización de los ciudadanos ganó el referéndum y logró mantener a Wal-Mart fuera de su comunidad.<sup>iv</sup>

Pero, "Tapando las Goteras" no está en contra de los negocios exitosos. En Suffolk, la activista Carolina Cranbrook investigó a los productores de alimentos de su aldea.<sup>v</sup> Conversó con el productor local de cerdos, quien había comenzado vendiendo jamones y tocino de alta calidad a las tiendas de las aldeas vecinas. Después de un cierto número de años, su negocio creció hasta ser proveedor de 35 locales de venta, más otros, fuera de la región. El expresó que hubiera sido imposible comenzar y mantener un negocio exitoso si no hubieran tiendas locales en las aldeas. Es muy difícil para un negocio pequeño ser proveedor directo de productos o servicios a un negocio grande- los negocios grandes solo tratan con otros negocios grandes. Ellos contratan empresas de limpieza, no individuos que hacen limpieza. Ellos compran en grandes cantidades-a una escala a la cual ningún negocio pequeño puede proveer.

O sea, una economía compuesta sólo de los más grandes negocios no es muy útil si usted tiene un negocio pequeño intentando comenzar. Esa es una de las razones principales por la cual muchos pequeños negocios se hunden en sus primeros o en pocos años.

Un participante en el Taller del National Council of Voluntary Organisations nos contó la siguiente historia- es una parábola de la economía local. La sabana Africana es una pradera plana que tiene una increíble variedad de animales salvajes que viven unos de los otros y de la vida vegetal en el área. La parte clave de esta ecología es el elefante, quien come las pequeñas plantitas de un tipo particular de árbol. A pesar de que ellos son poco numerosos, comparados con las cantidades incontables de animales que pastan, si se sacaran de allí los elefantes, no habría ningún otro animal que comiese esos árboles jóvenes. Muy pronto ellos crecerían y se transformarían en árboles enormes y la sabana africana se transformaría en un bosque. Con esto, la ecología entera del área cambiaría, así como el tipo de vida vegetal y los animales que viven en las planicies serian muy diferentes de los que viven en los bosques.

Así como remover un elefante de la sabana africana tendría un enorme impacto en su ecología, lo mismo ocurre con componentes vitales de la economía local, como las tiendas de las aldeas que apoyan a una red densa de productores locales que venden a través de ellas. El cierre del último cajero automático o del puesto de los correos puede ser tan catastrófico para la economía local como el cierre de una fábrica importante o una mina de carbón. La pérdida de la tienda principal que "ancla" a la gente a la calle principal o a un paseo peatonal para compras. El amplio impacto de todas aquellas decisiones-y ellas son decisiones-no siempre puede ser previsto. Pero muchos de sus impactos pueden frecuentemente predecirse si ellas son pensadas cuidadosamente. No debería haber sido una sorpresa cuando Wheathampstead perdió su panadería, lavanderías en seco y papelería en los meses siguientes al cierre del banco de la avenida principal.<sup>vi</sup>

Entonces, si su economía local tiene partes que le gustan y partes que a usted le gustaría ver desarrolladas, entonces usted necesita actuar para que eso suceda. Eso no va a suceder naturalmente.

No dependa de los "Expertos".

"Los expertos no recomendarían eso si ellos tuviesen que vivir aquí"  
Dijo un residente local en uno de los talleres de **nef**.

Bastante a menudo las estrategias económicas diseñadas por los profesionales distan mucho de ser exitosas. Esto no debe sorprendernos, porque ellos son un pequeño número de personas con recursos limitados en frente de las realidades del mercado

Lewis Stringer, Oficial de Desarrollo Económico en el Consejo Distrital de Bassetlaw, ve su papel así: parcialmente atrayendo inversiones desde fuera y parcialmente apoyando a las comunidades a desarrollar sus negocios locales de manera que se puedan beneficiar realmente de las inversiones que vienen de afuera de la comunidad. Él no pretende hacer el trabajo por las comunidades- él sabe que él no tiene ni el tiempo ni los contactos locales para hacerlo bien.

En vez de ello ha concentrado sus esfuerzos en apoyar a los miembros de la comunidad que tienen interés en organizarse a sí mismos a través de asociaciones con otros grupos del programa de revitalización de la comunidad o con organizaciones de negocios. Él entonces, les proporciona los contactos con los recursos externos que pueden apoyarlos en sus esfuerzos.

Una vez que él ha conectado a unas pocas comunidades a su enfoque del desarrollo económico él confía en que nuevos avances van a producirse a través del ejemplo.

*"Hay experiencia, conocimiento y apoyo tan enorme dentro de las comunidades que organizaciones como las autoridades locales no podrían nunca desarrollar y ligar directamente", dice Lewis. "Trabajando con esas comunidades en asociaciones es extremadamente enriquecedor y satisfactorio pero a menudo eso significa que la organización debe adoptar una manera diferente de trabajar"*

Los expertos raramente viven en el área de la comunidad. Muchos participantes en los talleres que hemos hecho estaban muy molestos con gente tomando decisiones económicas sobre las áreas donde ellos viven, sin tener que vivir después con las consecuencias de esas decisiones. Muchos expertos son muy seguros de su diagnóstico de los problemas, pero menos seguros de sus propuestas de soluciones. De esta manera, quizás, en vez de preguntarnos en que estado se encuentra la economía local, deberíamos preguntarnos ique es lo que la gente quiere que llegue a ser su economía local! Las respuestas de las personas que viven allí pueden ser muy diferentes a aquellas que den los profesionales. Para ser justos, muchos profesionales se dan cuenta de esto, pero están frustrados por lo difícil que resulta incorporar a las personas de la comunidad en la toma de decisiones. En ese caso, este manual es también para ellos.

La economía está muy interconectada, depende de cada persona que gasta dinero y también de las decisiones tomadas por individuos en muchos trabajos que afectan a otros. Por eso, la economía es un asunto de todas las personas. Ahora vamos a ver a los tres grupos

principales de personas en los cuales nos concentraremos a través de todo este manual mostrando por que cada uno de ellos necesita estar involucrado.

### Residentes

Las personas de la comunidad conocen los problemas de la economía local, comprenden lo que motiva a la gente y tienen el poder de hacer que las soluciones funcionen o fallen. Ellos saben también cuales son los mecanismos que mueven a la gente. Por ejemplo, en Plymouth, era generalmente aceptado que los esquemas de reciclaje de desechos no funcionarían porque a la gente no les importaba. Lo que motivaba a las personas en esa área era la economía más que los problemas ambientales. Su intuición les decía que si el esquema de reciclaje era manejado por personas de la comunidad los cuales podían ganarse la vida con él, entonces todos podrían entender la razón para ocuparse del reciclaje y participarían.

No todos los residentes piensan igual, y no existen dos comunidades que tengan los mismos puntos de vista sobre un mismo asunto. Por ejemplo, cuando se trata de ventas de comida para llevar. En Marsh Farm en Luton, no había ventas de comida para llevar en la comunidad, y el dinero salía de la comunidad cuando los residentes ordenaban sus pizzas. Entonces la gente en Marsh Farm decidió establecer su propia venta de comida para llevar y restaurante. Sin embargo, en otra comunidad, Harehill en Leeds, las ventas de comida para llevar y de comida rápida estaban arrasando con todas las otras tiendas locales. Entonces, los residentes de Harehill le pidieron al Consejo que cancelara el permiso para operar a nuevas ventas de comida para llevar o de comida rápida, porque los hábitos alimenticios de las personas estaban siendo dominados por la disponibilidad fácil de comida chatarra y la dificultad para encontrar alguna otra cosa diferente. Este contraste entre Luton y Leeds muestra como las personas de la comunidad pueden y necesitan encontrar estrategias que sean apropiadas para su área.

Los residentes de la comunidad pueden darle sabor local a las propuestas del Consejo Municipal. En Staffordshire del Sur, el Consejo Municipal estaba preparando una base de datos comprehensiva de contratistas, constructores, gasfiteros etc. El Consejo local de Servicios Voluntarios (CVS) y la organización Age Concern sabían que lo que las personas, especialmente las personas mayores, necesitaban era una lista de personas confiables. De esta manera el Consejo Municipal esta viendo como compartir con ellos sus datos para ayudar a recopilar esa lista.

### Negocios

El poder de gasto combinado de residentes locales y negocios significa que las soluciones que los incluyan a todos pueden ser mucho más eficaces. Por ejemplo, los ahorros resultantes de la compra en grueso en Staffordshire del Sur motivó Tim Williams a crear una cooperativa de compradores para comprar en conjunto comida para los animales. O, en una escala aun mayor, en 1994 Dinamarca genero el 4% de su electricidad usando el poder del viento (energía eólica). Esto fue posible solamente porque dos tercios de las turbinas generadoras a viento, eran poseídas colectivamente<sup>vii</sup>.

En Cornwall, calculamos que si cada turista, residente o negocio cambiaba y gastaba solo el 1% de su gasto total a servicios o artículos locales, eso iría a introducir £52 millones de gasto directo adicional dentro de la economía local cada año. Esto es £4 millones más de lo que Cornwall recibe de una donación de la Unión Europea llamada "Objetivo 1". Esto suena ambicioso, pero obtener un pequeño cambio en los patrones de gasto es bastante alcanzable: Cusgarne Organics, que vende sus productos a través de un "esquema de caja orgánica" (es una caja de frutas y verduras con precio fijo que se entrega en casa de las

personas suscritas una vez a la semana), al cual **nef** ha estado investigando, consiguió encontrar un productor local de queso orgánico, y desde eso ha cambiado más del 1% de su gasto.

### Sector Público/profesionales/expertos

Los trabajadores del sector público, quienes detienen los presupuestos más grandes en las comunidades pobres (desde asociaciones de desarrollo, escuelas, agencias de apoyo a pequeños negocios, organizaciones de salud, departamentos de compra, etc.) tienen un papel enorme que jugar en el desarrollo de las economías locales. En el municipio de Londres, en Southwark, y en muchos otros lugares, la autoridad local es sin duda el mayor empleador.

No es apenas en su rol como proveedores de capacitación, o como catalizadores para movilizar a la gente a hacer algo juntas, o como adjudicadores de donaciones- es también el dinero que ellos gastan y cuanto de ese dinero llega y circula dentro de las comunidades más pobres. La compra de comida para las escuelas, la adjudicación de contratos de compra, los acuerdos sobre como proporcionar ayuda en casa a los ancianos- cada una de estas decisiones de gasto puede aumentar la cantidad de dinero en los bolsillos de las personas más pobres. O ellos pueden dejarlos sin experimentar ningún cambio.

Para decirlo en pocas palabras, todos los miembros de una comunidad, residentes, negocios locales, y profesionales, en igual medida, tienen una influencia sobre la salud de su economía.

### La economía puesta fácil

*"Realmente todo es sobre economía: Yo simplemente no me había dado cuenta"*  
Párroco en Staffordshire del Sur, después de un taller de **nef**.

En años recientes los gobiernos locales y las organizaciones de las comunidades, han estado involucrando personas de la comunidad en el desarrollo de estrategias locales. Estos planes de la comunidad han forzado a las autoridades locales a pensar acerca de la economía local, en algunos casos, ipor la primera vez! La necesidad de Planes Comunitarios Locales está también cambiando la manera en que el pensamiento económico ocurre; dos de nuestros estudios piloto (en Aberdeen y Staffordshire del Sur) informaron que el pensamiento económico se esta ampliando desde la inversión externa hecha por grandes compañías, hacia la estimulación de una base mucho más amplia para la economía local.

Involucrar a la comunidad funciona muy bien en relación con las decisiones con las cuales las personas se sienten cómodas- ubicación de los servicios de salud, requisitos standard para la educación, horario de los talleres, etc. Sin embargo, hemos encontrado que muchos, si no la mayoría de las personas sienten rechazo por la economía. No es por nada que ella es llamada "la ciencia deprimente". ¿No se trata ella de ecuaciones complicadas, jerga enrevesada e ideas abstractas - mejor se la dejamos a los expertos?

En realidad, la palabra economía tiene sus raíces en como manejamos nuestra casa- algo que todo el mundo hace. "Yo nunca estudié economía" nos dice la gente, una y otra vez, disculpándose. Pero estas ideas cruciales deben ser lo suficientemente simples para que todo el mundo entienda, si se explican de la manera adecuada.

La mayoría de la gente puede comprender los conceptos esenciales de economía local si se les da la oportunidad. Otros miembros de la comunidad dicen que nosotros solo debemos

hacer lo que nos dicen las autoridades locales- ellos son los expertos”, dice Jackie Gill, una residente de Luton. “Pero el aprender sobre el balde económico con goteras de **nef** nos ha dado un lenguaje que podemos usar para comprender mejor que esta ocurriendo en nuestra urbanización y para empujar sobretodo aquellas cosas que creemos serán las mejores para nosotros”.

Los profesionales pueden beneficiarse tanto como la gente común y corriente de un enfoque nuevo y renovado de la economía local. El oficial de desarrollo comunitario de Mastrick en Aberdeen sintió alegría en uno de los talleres de **nef**, al verificar que el había comenzado su trabajo en la línea correcta, y ahora se sentía con confianza suficiente para hablar con los funcionarios de desarrollo económico sobre el fortalecimiento de su trabajo. Como resultado, los dos equipos, de desarrollo comunitario y de desarrollo económico están ahora trabajando juntos para desarrollar un plan económico local para el área, usando como base los hallazgos de los talleres y las encuestas hechas.

### El balde con goteras

*"Tapando las Goteras me ha dado un entendimiento mucho más claro de la economía local. Tanto las ideas como el proceso de poner juntos a los diferentes grupos van a contribuir con las autoridades locales en la formulación de la estrategia para la comunidad "*  
Glen Parker, Consejo Distrital de Staffordshire del Sur

Entonces, ¿que es ese balde con goteras que Jackie Gill, Glen Parker y muchos otros han encontrado tan útil? El científico Francis Bacon dijo hace cuatrocientos años que el dinero era como el estiércol: “no sirve si no se distribuye”. Quizás es así, pero nosotros encontramos más fácil hablar del dinero como si fuese agua.

Imaginemos que la economía local es un balde. Nada sofisticado o complicado, sólo un balde común y corriente como el que tenemos bajo el lavaplatos o en el patio. Si alguien tiene \$5 y las gasta en la tienda de abarrotes local, las \$5 se quedan en el balde. Pero cuando paga la cuenta de electricidad, no se quedan en el balde. Gastar en electricidad es como un hoyo en el balde a través del cual cae una gotera: los cinco pesos gotean afuera porque el proveedor de electricidad es un negocio fuera del área. Pero hay maneras de evitar que la totalidad de ese dinero gotee hacia afuera. Poniendo aislamiento a la casa va a bajar la cuenta de luz, por ejemplo. Si hay una compañía local que haga el trabajo, entonces habrá aun más en el balde. Es por eso que este manual se llama Tapando las Goteras.

Hay mucho más sobre el concepto del balde con goteras en el capítulo 2, donde incluso explicamos por qué el desarrollo económico local es un poco como regar un campo- usando todo el dinero que entra para aumentar la productividad local. Lo hemos llamado Tapando las Goteras para dar énfasis al hecho de que tapar las goteras es tan importante como echar nuevo dinero adentro, o inversión hacia adentro como a veces le llaman. Hemos agregado el subtítulo *"Obteniendo mayor ventaja de cada peso que entra en su economía local"* para hacer resaltar el hecho de que las entradas de dinero son nuestro punto de partida para obtener economías locales fuertes.

Estemos claros: Tapando las goteras no se trata de cerrar las conexiones de una comunidad con el mundo exterior. Por el contrario, se trata de aumentar los vínculos locales de manera de usar lo más posible y de la mejor manera toda la inversión que viene de afuera de al comunidad, sea que viene del gasto del gobierno, del gasto que hacen negocios o del gasto que hacen los propios consumidores. Esto va a hacer que la comunidad sea más rica y que tenga mayor capacidad para comprar, de otras comunidades aquellos productos o servicios

que desea y que no están disponibles localmente. O sea, no estamos abogando por autosuficiencia y aislamiento ignorando las inversiones de afuera. No creemos en adoptar ciegamente "esquemas de compra localmente". Este tipo de proteccionismo pasó de moda en la Edad Media y por muy buenas razones- los comerciantes locales se volvieron complacientes, los precios subieron y la calidad bajó.

Entonces, aunque pensamos que es importante dar más vigor a la economía local tapando tantas goteras como sea posible, no pensamos que el balde es un universo en si mismo.

**Basta de palabras, ¿Que tal si hacemos algo concreto?**

*"La gente estaba discutiendo cosas que les importaban. Estos eran asuntos "reales" y la gente podía ver que acciones eran necesarias y estaban ya planeando en la reunión inicial"*  
Participante en un taller, Cloughmills.

Al comienzo de casi la mayoría de los talleres los participantes nos dijeron que estaban preocupados de que esto volvería a ser uno más de esos "talleres de bla, bla, bla". Dado el gran número de grupos de trabajo o reuniones a los que la gente es invitada en cada mes, no es sorprendente que ellos quieran ver resultados, y no seguir sólo hablando.

Pensamos que Tapando las Goteras es un poco diferente de la reunión usual en el Centro Comunitario. Pero no me crean lo que yo digo. Aquí hay algunas opiniones de algunas personas que ya han participado en los talleres. Un participante en Cloughmills dijo "El taller saco a la luz un montón de cosas sobre las cuales yo nunca antes había pensado, y me ha ayudado a darme cuenta de las muchas cosas que nosotros podemos hacer". Denise Craig de la Federación de Pequeños Negocios dijo que ella comprendió a economía local mucho más claramente, y con una mayor conciencia de las comunidades individuales. Michael Lilley, el Oficial para Desarrollo Rural de la Iglesia dijo que Tapando las Goteras lo hizo cambiar sus puntos de vista, mostrándole que se pueden encontrar soluciones a los asuntos económicos locales.

Sin embargo, Tapando las Goteras no solamente le da a la gente un chispazo de un día. Un mes después se preguntó a una muestra de participantes si después de participar en el taller habían hablado de la economía local con otras personas. Una persona del Municipio local dijo "Si, con toda la gente con que me encuentro- como resultado se han incorporado a estas ideas varios otros grupos. Otros dicen "Si, como con doce personas", y "Con todos mis amigos y con mi familia"

Tres meses más tarde revisamos cuantas acciones habían emprendido nuestras comunidades piloto después de los talleres. Quedamos sorprendidos de la cantidad de trabajo económico detallado hecho por personas que antes habían dicho que ellos eran económicamente analfabetas. (Algunos resultados se pueden encontrar en el Apéndice 1). Y estos participantes no eran "ingleses promedio" de comunidades acomodadas. En realidad el enfoque de Tapando las Goteras está diseñado específicamente para las comunidades más pobres. Si las comunidades más ricas tapan todas sus goteras tendríamos un gran problema, porque a las comunidades más pobres no entraría dinero del todo!!! Tapan goteras en comunidades más ricas puede conducir incluso a problemas de sobrecalentamiento: dificultades para reclutar personal, alza de los precios de las casas y de los niveles de salarios, etc. Por ello si las comunidades más ricas desean ser incluidas, nosotros las estimulamos para que colaboren con las áreas más pobres cercanas a ellos.

Quizás, incluso más importante que los proyectos muy prácticos y concretos que se han desarrollado, es el hecho de que ha habido un fortalecimiento real de la capacidad de decisión de los participantes, lo que los ha llevado instintivamente a usar las ideas en su día a día. La semana después de un taller muy breve de Tapando las Goteras, Jackie Gill del programa de Luton Nuevo Trato para las Comunidades en Marsh Farm, llamó a **nef** para decir que su comité había identificado algunas goteras en el uso de los fondos de revitalización, tales como obtener los proveedores de comida fuera del área. Desde ahora, ellos han decidido contratar a una cooperativa local de mujeres de su urbanización.

Otros participantes comentaron sobre los cambios que ellos mismos habían hecho a sus patrones de gasto. Estos no obedecen a acuerdos que ellos hayan tomado en los talleres. Son simplemente cambios individuales que ellos mismos han hecho como resultado de un mayor nivel de comprensión. Cuando un mes después del taller preguntamos si este había tenido algún impacto en la vida personal o profesional, la respuesta siguiente, de un residente de Cloughmills es típica: "Si- ahora yo estoy empezando a darme cuenta de donde estoy comprando mis propias cosas".

Entonces, ¿suena esto como un enfoque que podría ayudar a desencadenar el potencial económico en su área? Si eso es así, entonces es el momento de que se sumerja usted más profundamente en ese balde con goteras.

## Teoría



## 2: Entendiendo la Economía Local

En este capítulo desarrollaremos la metáfora basada en el agua para las economías locales de la cual hablamos en el capítulo 1. Comenzaremos viendo como un sistema de riego nos da una manera de ver la economía local. Después volveremos al balde con goteras. También vamos a tratar sobre uno o dos conceptos sobre economía que ustedes van a encontrar útiles. Lo haremos de la manera menos difícil posible.

### Sistema de Riego

Imaginemos un lote de terreno agrícola en un área donde llueva muy poco. Como se quiere hacer esa tierra más productiva, usted construye un largo canal de irrigación para traer agua desde afuera. Sin embargo muy pronto usted se da cuenta que ese canal solo hace más fértil la tierra que está a lo largo de sus riberas, no consigue llegar a toda el área (como en la parte izquierda del dibujo abajo). Entonces, ¿será que usted debe construir muchos otros canales grandes para traer más agua desde afuera? No es una mala idea a largo plazo, pensando que quizás el canal principal que ya hizo en el futuro se seque. Sin embargo, el primer paso más razonable sería el crear mini canales que puedan distribuir el agua del canal central de riego, de manera que más tierra pueda volverse fértil.

Lo mismo ocurre con los flujos de dinero. La inversión que viene de afuera es un gran canal de irrigación que trae dinero en efectivo para dentro de un área pobre. Este flujo puede provenir de los gastos del gobierno local, de ingresos por el turismo, o de una nueva planta procesadora que se instaló en su área. La inversión de afuera probablemente va a ayudar directamente al emplear gente del área. Sin embargo, solamente va a regar a lo largo de sus riberas, no va a emplear a todos y todas



La comunidad tiene, entonces, dos maneras de aumentar más su capacidad productiva: puede atraer más inversión de afuera; o puede crear mini canales que salgan desde la inversión ya existente de afuera. Estos mini canales tienen como objetivo el permitir que el dinero que ya está dentro de la comunidad, se gaste localmente. Esto puede tomar la forma de negocios buscando su personal o sus proveedores localmente, o las autoridades locales estimulando a las empresas locales para que se presenten a las licitaciones de contratos, o la comunidad estableciendo una cooperativa de venta de vegetales o de comida procesada o de producción de energía de fuentes renovables.

Al explorar cuales son las mayores entradas de dinero en un área es posible identificar oportunidades para aumentar la re-circulación de ese dinero hacia otras partes de la economía local.

### Una política de gasto Local

*"Las comunidades se benefician realmente cuando las empresas re-invierten sus ingresos en la economía local- pensando de esa forma puede realmente ayudar a prepara el terreno para el surgimiento de otras pequeñas empresas de la comunidad"*

Sue Bennett, de Eden Comunita Outdoors

Eden Community Outdoors (ECO) en Cumbria, Inglaterra, es muy importante para su comunidad local- no solo proporciona instalaciones para la recreación de la juventud, tiene también una "Política de Gasto Local". En 2001, prácticamente todo el ingreso de ECO (el 96%) provino de fuentes fuera de Cumbria, a pesar de lo cual ECO re-gasta el 60% de su ingreso en un radio de 16 kilometros de Appleby, y por lo tanto invirtiendo, como resultado de sus actividades, casi £ 33.000, en el área. Un análisis económico mostró que cada £1 recibida por ECO produjo £ 2.08 para aquella economía local. Ecos e dio cuenta de que su gasto local podría haber sido mayor si ellos hubiesen podido utilizar solamente instructores locales. Sin embargo, en algunas áreas ellos tuvieron que buscar personas calificadas fuera para traer nuevas habilidades a la comunidad. Actualmente ellos han logrado construir en la localidad una base de personal calificado con los cuales trabajan para así ayudar a que su dinero se use localmente.

### El Balde con Goteras

*"Hay tantos hoyos en nuestra economía local que, podría decirse que no tenemos quase ni siquiera un balde"*

Bob, del taller de **nef** en Boncath

Imagínesse su economía como un balde. El dinero que ingresa en su área se saldrá inmediatamente si hay muchos hoyos en el balde. Un balde lleno significa que las personas de allí tienen dinero suficiente para comprar lo que ellos necesitan para tener una buena calidad de vida. Pero si su balde tiene muchas goteras, para que el balde se llene se necesitará poner dinero en él mucho más rápido de lo que este sale. Entonces hay dos estrategias para llenar el balde- usted puede poner mucho dinero más rápido, o usted puede hacer que el goteo sea más lento, tapando algunas de las goteras.

En términos económicos eso significa que usted debe enfocar su atención tanto en atraer más dinero hacia su área –inversión de afuera, , ventas de exportación, presencia de turistas etc., como en disminuir la velocidad de goteo buscando proveedores locales, agregando valor a los productos localmente, usando los recursos locales. Hemos estado tan obsesionados con la necesidad de traer más dinero desde afuera que esta segunda estrategia para el desarrollo económico ha sido poco aprovechada. Por esa razón, este manual enfoca en ella.

En resumidas cuentas, el taller "Tapando las Goteras" explica como dibujar el balde con goteras de su economía local- mostrando como el dinero entra y como gotea fuera. El próximo paso es calcular aproximadamente el tamaño de las diferentes goteras, la facilidad para crear el tapón adecuado y cuan interesada está la gente en hacer ese tapón. Entonces comenzar a tapar algunas goteras es algo muy fácil. Este es también un enfoque que puede ser comprendido intuitivamente por la gente, de manera que ellos pueden comenzar a aplicar la misma lógica a todos los aspectos de sus propias vidas.



## El peso circulante

*"El dinero es redondo, rueda y se va"* Confucio

Supongamos que pudiésemos pintar de rojo una moneda de un peso y mirar adonde va. Cada vez que cambia de mano dentro de una comunidad, significa ingreso para una persona de allí. Mientras más veces cambie de manos, mejor para esa comunidad. En realidad, el dinero que es re-gastado dentro de un área es lo mismo que atraer dinero nuevo desde afuera. En cualquier caso, siempre es dinero nuevo en las manos de la persona que lo recibe.

Suficiente para la moneda de un peso. Sigamos ahora \$100 en su viaje alrededor de un área para así ver adonde va y que impacto hace.

Ana recibe \$ 100 e inmediatamente \$ 80 se van de la comunidad donde ella vive: se las tragaron las cuentas de gas y de electricidad; pago del dividendo de la casa; comida del supermercado; y un vestido nuevo comprado en una boutique en la ciudad. Las restantes \$ 20 se quedan en el área porque: \$ 15 las paga la tintorería, con \$0.50 compra una manzana de la granja vecina, \$ 1.50 van al plan de ahorro en su Unión de Crédito; y con \$ 3 compra algunos abarrotos en la tienda de la esquina.

Mientras tanto Jessica recibe \$ 100. Para celebrar pide a la pastelería del barrio que le haga una torta especial, la que le cuesta \$35. Ella entonces le pide al plomero local que destape los desagües de su casa, (lo que le cuesta \$ 45). Las restantes \$ 20 van a pagar su cuenta de teléfono así que salen de su área. En total, Jessica ha re-gastado \$80 en su área local.

## Vamos a dar otra vuelta

Si se siente cómodo con la idea de la circulación del dinero, el próximo punto que hay que captar es que es importante mirar mas allá de la primera ronda de circulación. En el ejemplo más arriba veíamos a Ana gastando algún dinero (\$ 3) en la tienda de la esquina. O sea, en esta primera ronda el dinero se queda dentro del balde. Pero si el tendero emplea gente y compra sus productos fuera del área, y el mismo vive fuera del área, entonces casi todo ese dinero goteará afuera en la segunda vuelta.

O sea, no solo es importante donde gasta usted su dinero, sino también donde lo gasta la gente a quien usted se lo da. Si usted le da su dinero a Ana entonces es muy probable que ella re-gaste solamente 20% de este localmente, pero si se los da a Jessica entonces el 80% podría quedarse localmente. O sea, con Jessica el valor de su dinero ha sido multiplicado varias veces!

Entendiendo este llamado "efecto multiplicador local" muestra cuan imante es mirar a todos los impactos económicos del gasto, no solamente al impacto directo.

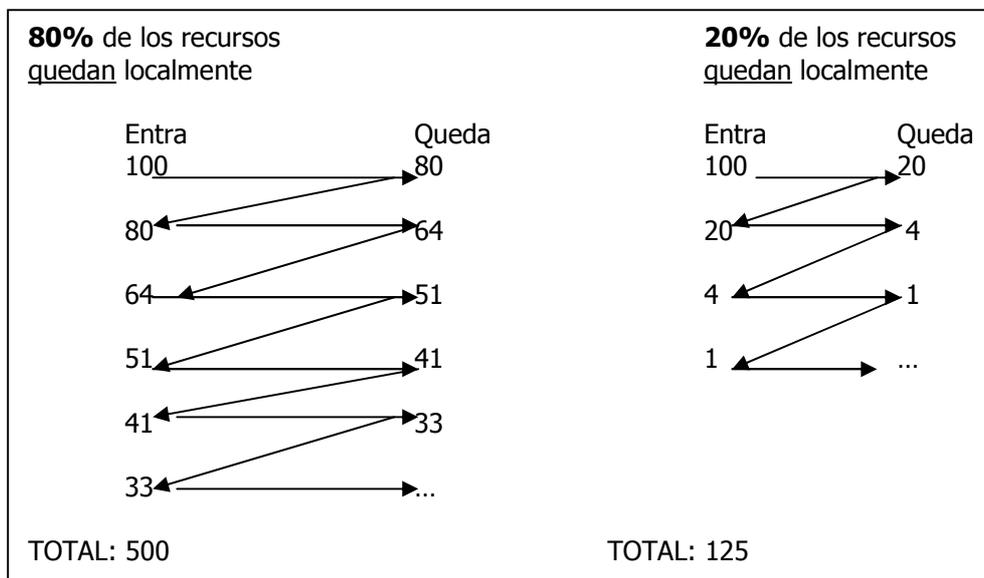
Aquí hay dos ejemplos prácticos. Un estudio en Tayside mostró que aunque los turistas en los hoteles gastan 70% más que aquellos que se alojan en casas de Alojamiento y Desayuno (B y B), el ingreso total generado localmente fue en efecto mas alto para los By B que para los hoteles. Esto ocurre porque la mayoría del dinero gastado en los hoteles gotea

fuera de la economía local inmediatamente: pagando al personal no local, servicios legales prestados por grandes firmas de la capital, etc.

El segundo ejemplo viene de un pequeño distrito en Baltimore, USA. Este distrito es predominantemente de personas negras desempleadas después que la industria de los ferrocarriles y el acero declinaron. La gente calcula que el "efecto multiplicador local" es exactamente 1.0. Prácticamente todo el dinero que llega viene de la seguridad social y es gastado inmediatamente fuera de la comunidad en tiendas de crédito para venta de alimentos. No hay re-circulación, no hay efecto multiplicador que beneficie a la economía local. La corporación para el desarrollo de la comunidad ha fijado ahora una meta de re-circulación de 8, el cual se cree, es el promedio en un barrio predominantemente de blancos empleados en los USA.

### El efecto multiplicador local

¿Como medimos entonces el "efecto multiplicador local"? La tabla siguiente ilustra como trabaja este indicador - mostrando los patrones de gasto de Jessica y Ana:



El punto de partida en cada situación es que \$ 100 entran a la economía local. Si el 80% de cada \$1 gastada se queda en la economía local, la cantidad total del gasto que esas \$ 100 genera es alrededor de \$ 500- un multiplicador de 5 (500 dividido por 100). Si solo el 20% de cada \$1 gastada se queda dentro de la economía local, el total del gasto es solo de \$125. Esto da un multiplicador de solo 1,25 (125 dividido por 100).

Si un negocio tiene un multiplicador de 1, entonces quiere decir que no esta re-gastando nada del dinero que esta ganando en el área. Mientras más alto por sobre 1 es el multiplicador de un negocio, mejor es ese negocio para la economía local, porque el dinero es re-gastado localmente. Entonces, el efecto multiplicador permite juzgar el impacto de las diferentes actividades económicas en su área.

No se preocupe si no puede entender las matemáticas del cálculo. Lo importante es entender el principio que está detrás de ellas- que si el dinero es re-gastado localmente él ayuda a fortalecer la economía local. Como un ejemplo práctico, recientemente comparamos el efecto multiplicador de comprar frutas y verduras en un supermercado o de un "esquema de caja orgánica" (es una caja de frutas y verduras con precio fijo que se entrega en casa de las personas suscritas una vez a la semana). El resultado mostró que cada \$10 gastadas con la caja se generaba \$25 para el área local, comparado con solo \$ 14 cuando la misma cantidad de dinero era gastada en el supermercado.

Suena simple, a pesar de que para llegar a tener estas cifras Tim Boyde, un residente local, utilizó 2 meses investigando las finanzas de la empresa Cusgarne Organic en Cornwall, Inglaterra. Él siguió el gasto de la empresa para ver exactamente donde y cuánto gastó en un radio de 15 millas a la redonda del negocio. Él monitoreó también donde se gastó ese dinero en el segundo nivel de gasto, y así por lo consiguiente. Descubrió que el esquema de cajas orgánicas gastó significativamente más dinero localmente que el supermercado y que este ingreso extra en el área fue entonces reinvertido muchas veces por las otras personas del área que lo recibieron.

### **Evaluando licitaciones, concursos e inversión externa.**

**nef** ha desarrollado una herramienta que estima el efecto multiplicador local de diferentes iniciativas (tales como concursos para contratos, o licitaciones para financiamientos o incentivos para inversionistas de fuera de la comunidad) pueden compararse unas con otras en términos de costo y de impacto económico local. Quizás el aspecto más útil de la aplicación de esta herramienta es que ella recompensa a aquellas compañías que buscan proveedores localmente dándoles a ellas un puntaje más alto. Esto frecuentemente las estimula para buscar maneras de aumentar más esos puntajes buscando más proveedores locales!

El Consejo Municipal Metropolitano de Knowsley en Merseyside usó la herramienta multiplicadora de **nef** para evaluar los impactos locales de algunos de sus contratos de construcción. Se estimó que solo el 8% del gasto del Consejo Municipal llega a los negocios locales, y el Consejo está muy interesado en mejorar esta situación. El Consejo evaluó dos contratos de acuerdo a su efecto multiplicador local. El contrato A se le otorgó a una firma situada inmediatamente afuera del área local, y el Contrato B se le otorgó a una firma local. El Consejo, por supuesto pensó que el Contrato B iba a tener un mayor impacto local total. Sin embargo, curiosamente, el estudio mostró que la firma no local tenía un impacto mayor en la economía local, con el 16% de los ingresos del contrato siendo re-gastados localmente comparados con el 11% de la firma local. Esto puede no sonar como una diferencia significativa, pero siendo cada contrato de un valor de más de £ 1 millón, las cifras rápidamente se apilaron. La razón de los diferentes efectos económicos locales entre las dos firmas es que la firma "no local" en realidad contrataba más personal local que la firma cuyo dueño era del área.

## Embudos y Paraguas

*"Este dinero del programa de revitalización que nos han dado, no es en absoluto un nuevo trato para nuestra deprivada área. Es un nuevo trato para la gente rica que vive en el área de mas allá"*

Residente local, Proyecto "Nuevo Trato Para las Comunidades" en Bradford



En irrigación, los canales de riego son inútiles si no hay agua fluyendo dentro de ellos. Y el efecto multiplicador funciona solamente si hay allí algo que multiplicar. Para muchas comunidades pobres eso debería incluir el financiamiento de la revitalización fluyendo dentro de la comunidad a través de los mini canales hasta sus más remotas esquinas. Pero a veces parece que hay un paraguas colgando sobre la comunidad pobre. El dinero fluye por los bordes del paraguas hacia las áreas aledañas más ricas.

Un ejemplo observado consistentemente es la adjudicación de contratos para mejoramiento de las viviendas. Los contratos casi siempre van a constructores externos, porque ellos tienen la experiencia de entregar productos de acuerdo a exigencias estándares altas, cumplir con calendarios apretados, etc. Es entonces, comprensible, que el personal de revitalización, con poco tiempo disponible, decida conceder los contratos en esta forma, les da a ellos una garantía mayor de éxito para alcanzar las metas planteadas con buena calidad en el corto plazo.

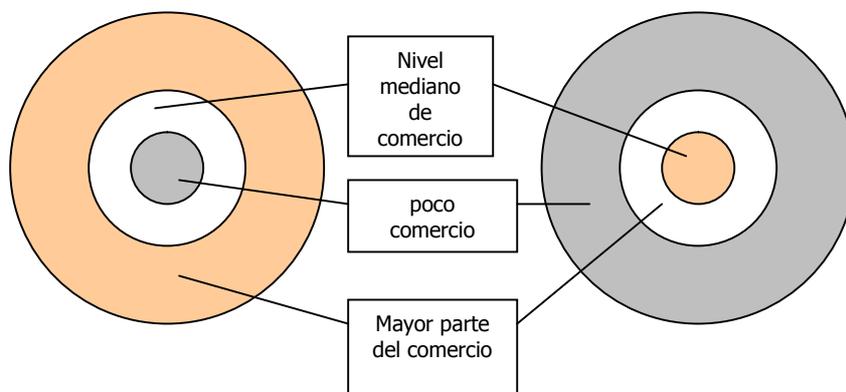
Un mejor enfoque para la economía local sería crear un embudo para el financiamiento de manera que este permanezca lo más posible dentro de la comunidad. En términos prácticos, eso significa emprender el trabajo mas lentamente, apoyando gradualmente el fortalecimiento de las capacidades dentro de la comunidad, de manera que ellos sean capaces de emprender su propio desarrollo. Por ejemplo, puede crearse un esquema para mejorar las habilidades de construcción en los dos primeros años del programa de revitalización. Entonces, esos aprendices pueden formar las bases para licitaciones locales de los contratos los años subsiguientes- claro que ellos tendrían que ganar tales contratos sobre la base de competición abierta. Alternativamente, puede ofrecerse apoyo administrativo a los trabajadores calificados locales, de manera que ellos se organicen en una cooperativa que se presente a los contratos.



Reconocemos que este enfoque toma más tiempo. También exige mucho mayor esfuerzo del personal de revitalización . Y también tiene un mayor riesgo en el corto plazo. Sin embargo, esta es la única forma de asegurar que el dinero no gotee fuera de la comunidad en el corto plazo- y por cierto, esto aumenta la capacidad de las comunidades más pobres de conseguir dineros futuros.

### Los Círculos del Gasto

Imagine su área en el centro de una serie de círculos, siendo el de afuera todo el país y fuera del país, mientras más oscuro el color de un círculo, más dinero se gasta allí. Los círculos de la izquierda representan la situación actual: no se gasta mucho localmente y la mayoría del comercio viene de muy lejos. Una economía local más fuerte sería una donde bastante comercio ocurre localmente, la mayoría viene de cerca, y alguno, pero no mucho, viene de muy lejos.



Revitalizar la economía local significa mirar algunas de las cosas que se obtienen de muy lejos y ver si hay algunos pasos o acciones que usted pueda dar para ofrecerlas más localmente. Una parte clave de esto sería mirar a cosas que actualmente salen de su área para ser procesadas en otra parte, y luego regresan a su área. ¿Podría usted “agregar más valor” localmente? Una buena parte de este papel de “intermediario” es comercialización- ¿podría esto ser hecho más localmente? Por ejemplo, la mayoría de los peces capturados en Torbay es transportada fuera allí inmediatamente. De acuerdo con el economista Owen Nankivel, hay una gran oportunidad de agregar valor abriendo restaurantes de pescado o procesando el pescado antes de que salga de Torbay.

En Brecon Beacons, los moradores comenzaron a darse cuenta que el turismo era probablemente tan importante como fuente de ingresos para el área como la agricultura. Ellos investigaron los turistas y los establecimientos de turismo para identificar formas de aumentar el impacto de cada libra proveniente del turismo. Como resultado, ellos decidieron hacer el puente entre restaurantes locales con granjeros locales y establecieron una compañía de comercialización, administrada por los jóvenes de la comunidad. “Anteriormente toda la actividad en esta área, dice Duncan Fischer, era hecha por personas de fuera de la comunidad”.

¿Esta usted sintiéndose un poquito esceptico sobre lo que ha leído hasta ahora? ¿Parece como demasiado simple- quizás ingenuo? Se convencería usted si ligamos estas ideas a un cuerpo de evidencia creciente producida por la Conferencia de Comercio y Desarrollo de Naciones Unidas? Si eso es así, gaste un poquito de tiempo en leer *Apéndice 2: El juego de*

*la revitalización* . Será particularmente interesante si usted esta actualmente trabajando para conseguir inversión externa o en la implementación de un programa de revitalización .

A medida que nos hemos movido desde Centros Comunitarios a Salas de Directores, Centros de Capacitación y Comedores, hemos encontrado que las ideas expuestas en este capítulo han generado debate entre personas que nunca antes se habían reunido a discutir su economía local. Esas personas, de diferentes orígenes, antecedentes y perspectivas usaron este lenguaje común para decidir sobre el futuro de su economía local. A continuación sigue una guía detallada para poner estas ideas adelante en acción.

## PREPARACION



### **3: Una guía paso-a-paso para “tapar las goteras”**

#### Introducción

#### **¿Qué es lo que está en juego?**

Entonces, ¿qué puede hacer usted? Una amplia gama de grupos en Gran Bretaña e Irlanda ha puesto a prueba el siguiente enfoque, incluyendo empresas del mercado de los pueblos, programas “Nuevo Trato con las Comunidades” urbanas, autoridades rurales locales, redes de congregaciones religiosas, grupos de mujeres y grupos costeros comunitarios.

En cada caso, se formó un grupo básico conformado por residentes, empresas y autoridades locales. El deseo inicial de empezar a trabajar en colaboración para mejorar la economía local provino de diferentes fuentes – bien pudo provenir de residentes o líderes comunitarios como de autoridades locales o empresarios. Luego, el grupo básico consiguió el interés de tanta gente local como podía en el proceso de identificar cuánto dinero entra y cuánto dinero sale de su economía local.

Seguidamente, el grupo se puso en acción con el objetivo de aumentar los patrones del gasto que se hace dentro de la comunidad. Esto resultó en el establecimiento de nuevos negocios, en el apoyo a negocios existentes, la creación de un plan de desarrollo económico local o simplemente el establecimiento de una iniciativa integrada para “tapar las goteras”. Las iniciativas variaron considerablemente de lugar en lugar – dependiendo de la oportunidad y de la disponibilidad de la gente local para hacer que las cosas se llevaran a cabo.

#### **Las ventajas de trabajar juntos**

Los residentes, el Consejo Municipal o los negocios no pueden revitalizar por sí solos la economía local. La mayoría de las soluciones implica el trabajo conjunto. Es de mucha ayuda el que personas de diferentes sectores comprendan las dificultades que otros enfrentan. Algunas veces los Consejos Municipales no pueden encontrar contratistas locales para ejecutar obras y tienen que llamar a licitación pública, pero trabajando con los residentes locales y los grupos comunitarios se pueden obtener soluciones creativas. Ellas incluyen informar bien y con anticipación a la gente local acerca de un nuevo contrato para que puedan fortalecer su oferta de servicios, o alentar a los contratistas externos para que capaciten a la gente local en el trabajo.

No es fácil reunir gente que normalmente no se junta, pero ello puede catalizar nuevas soluciones. En Staffordshire del Sur, la gente se dio cuenta de que un problema que existía con los esquemas alimenticios locales se debía a la falta de densidad de población, lo que hacía más difícil encontrar un mercado rentable. Vieron que un esquema exitoso podía implicar abastecer tanto a los residentes como al sector público, porque este último tendía a ser la organización más grande del área. Afortunadamente, en la reunión había un director de escuela, de modo que de inmediato pudieron comenzar a explorar algunas de las posibilidades.

#### **¿Qué implica esto?**

Al inicio, la parte más difícil es difundir ampliamente las ideas e inspirar a suficientes personas para que participen en un taller. Luego, una vez que estén trabajando juntos,

generarán ideas sobre las goteras existentes y cómo taparlas. Entonces pueden identificar las mejores oportunidades para tapar las goteras y elaborar un plan de acción (tan simple o tan complicado como se desee) identificando una persona para liderar cada parte. A menos que usted haya involucrado a la gente clave desde el inicio, será difícil hacer que se sientan verdaderamente dueños de los resultados del proceso. Y si no se sienten involucrados, tendrán menos deseos de actuar para poner en práctica las ideas. De modo que es realmente importante compartir ideas desde las etapas iniciales. Luego, en una etapa posterior, usted probablemente querrá involucrar a la gente en una acción más amplia de recolección de información, y luego utilizarla para desarrollar más su plan de acción.

### **¿Quién hará el trabajo?**

El grupo básico debe organizar el primer taller – este debe ser liderado por - o, por lo menos incluir a - la gente de la comunidad. Hemos encontrado que, dependiendo de la capacidad local, esto bien podría requerir el apoyo activo de una agencia local de desarrollo para que realmente prospere. La gente de la comunidad, los negocios, los funcionarios del sector público o las agencias locales de desarrollo llevarán a cabo las acciones resultantes para tapar las goteras. Deberá haber un comité directivo a cargo de la coordinación central, que a la vez se preocupe de elevar constantemente el nivel de comprensión que las personas tienen del programa que está siendo implementado.

Si usted se embarca en recabar más información, encuestas y trabajo publicitario, algo de eso quizá lo podría hacer un investigador de mercado o un consultor, como fue el caso en Hastings y Brecon Beacons. Sin embargo, generalmente una de las organizaciones involucradas puede suplir un miembro o dos de su personal para llevar a cabo el trabajo de recabar información, o la propia gente local puede asumir dicha tarea.

Hemos encontrado que si la gente local invierte activamente su tiempo en la búsqueda y el análisis de datos, entonces es mucho más probable que actúen después. Sin embargo, si las encuestas son una experiencia completamente nueva para los residentes locales (y para mucha gente lo es), se les debe dar considerable capacitación y apoyo en este trabajo. En cada situación, cuanto menos ha hecho la comunidad en este tipo de organización, más necesitará el apoyo de una agencia local de desarrollo.

### **¿De cuánto trabajo se trata?**

Cada gotera que usted tapa es un movimiento en la dirección correcta y hará a su comunidad un poquito más rica. De modo que cuanto más pueda hacer, mejor. El enfoque que se delinea aquí puede ser utilizado por un grupo comunitario pequeño trabajando en un solo tema (como Bridport y su enfoque en comida o Brecon Beacons y su enfoque en turismo). O puede aplicarse en una ciudad completa en todos los aspectos relacionados con gastos de negocios, residentes y consejos (como Hastings y su revisión de sus principales goteras). Alternativamente, usted puede usarlo como un punto de apoyo para aumentar la confianza de la comunidad en la toma de decisiones económicas, de modo que se pueda alentar a más residentes para que piensen acerca de sus patrones de gastos y tomen acción directa para mejorar sus economías locales (tal como sucedió en Cloughmills, en Irlanda del Norte, o en la finca Mash Farm, en Luton).

### **¿Qué lograremos?**

Hemos encontrado que cada comunidad obtendrá algo diferente de "Tapando las Goteras". El Anexo No. 1 muestra cuán diferentes han sido los resultados en Milton Haven,

Cloughmills, Staffordshire del Sur y Luton. Los resultados dependían no tanto de la geografía como de los intereses particulares, necesidades y recursos del área y de si el momento era el adecuado para ellos. En lo inmediato, el enfoque llevó a Marsh Farm, en Luton, a establecer su propia firma constructora, reuniendo a constructores locales de modo que juntos pudieran competir por contratos más grandes en el programa de revitalización de la comunidad. En el más largo plazo, "Tapando las Goteras" está proporcionando a PLANED (Red Local de Acción para la Comunidad y el Desarrollo de Pembrokeshire) con el marco de referencia para la construcción de una cultura empresarial en todo Pembrokeshire.

## Los pasos

El enfoque utilizado se ha mantenido lo más simple y sencillo posible de modo que usted pueda adaptarlo a sus necesidades. Los pasos claves son:

<b>Aumentar el nivel de conciencia</b>		
<b>Llevar a cabo un taller</b>		
<b>Empezar</b>	<b>Generar ideas. Acordar una acción</b>	<b>Mantener el progreso</b>

Ahora trabajaremos paso a paso en cada una de las etapas, mostrando de qué manera usted puede enfocarlo en su área y de qué manera se pueden utilizar las ideas presentadas en los capítulos anteriores para tapar algunas goteras. Algunos "manuales" son fuertes en la teoría y débiles en la práctica. Aquí, sobre la base de nuestro propio ensayo y error, deseamos proporcionarle tanto detalle como sea posible para ayudarle a hacer un éxito del proceso.

## Comenzando el trabajo

Para empezar distinguimos tres etapas:

1. Reunir un grupo básico
2. Identificar las partes interesadas y qué les puede motivar
3. Identificar los límites del área

Si, como en nuestro piloto de Derwent, usted ya ha identificado un área designada para llevar a cabo el programa de revitalización de la comunidad, con un límite definido y muchos grupos de interés identificados, entonces usted bien puede haber cubierto la mayoría de los aspectos contemplados en este paso. Por ejemplo, Derwent tenía muy claro el límite de su área – era el área definida por el programa Nuevo Trato con las Comunidades. Al principio, también pensaron que quizás un grupo ya existente en su asociación podía tapar las goteras. Sin embargo, un rápido recorrido a través de las siguientes etapas relacionadas con la integración de un grupo y la identificación de grupos de interés les demostró que no toda la gente importante estaba involucrada en ese momento.

De modo que le sugerimos que revise cada una de esas etapas, sin importar cuán rápido lo haga, para asegurarse que ha hecho el trabajo básico necesario.

### 1. Reúna un grupo básico

Hemos aprendido dos lecciones...

1. Está bien empezar "en pequeño", pero...

2. Trate de terminar con una buena muestra representativa de la gente en su comunidad

Si encuentra que para empezar sólo hay unos pocos como usted, no se preocupe. Como dijo la antropóloga Margaret Mead, "Nunca dude que un pequeño grupo de ciudadanos comprometidos puede cambiar el mundo; De hecho, esa es la única cosa que lo ha logrado alguna vez." Muchos de nuestros proyectos comenzaron siendo pequeños. Un pequeño grupo de dos o tres personas entusiastas puede ayudarle a reclutar un grupo coordinador más amplio.

Por ejemplo, en Crickhowll, Gales, la persona que tuvo la idea inicial la discutió con un amigo que trabajaba en el Parque Nacional Brecon Beacons, así como con un amigo que operaba un hotel de la localidad. Después de unas pocas reuniones iniciales como un equipo de tres, decidieron invitar a las discusiones a un grupo más amplio de personas que incluía desde el alcalde hasta dueños de restaurantes, productores de alimentos y artistas. Por medio de sus discusiones los tres habían logrado una mejor comprensión sobre lo que estaban tratando de lograr y, por tanto, se sentían completamente capaces de inspirar y entusiasmar a otra gente local.

Hay varias razones para reclutar una muestra representativa de gente de su comunidad, aunque esto tome tiempo:

- La gente que usted involucre desde el principio será la más motivada y la que con más probabilidad se comprometa y actúe para tapar las goteras.
- Usted reunirá una amplia variedad de personas que pueden no ser "expertos económicos" pero que, si son las personas correctas, sabrán mucho acerca de los temas que están afectando a la economía local.
- La gente misma puede beneficiarse del conocimiento mutuo. Particularmente en las áreas rurales, muchos individuos y organizaciones se sienten aislados en su trabajo. En Staffordshire del Sur, el taller "Tapando las Goteras" fue la primera ocasión en la que la asociación de viviendas se reunió con la universidad local. Inmediatamente se pusieron a planificar cursos apropiados para crear confianza y capacidad para obtener empleos entre los residentes.
- Si usted es un grupo comunitario nuevo en la aplicación de estas herramientas, le sugerimos enfáticamente que encuentre una agencia local de desarrollo que le ayude a facilitar el proceso. Los residentes de Cloughmills tuvieron reuniones quincenales en las cuales participó SNIP (el Programa Sostenible de Irlanda del Norte), la agencia de desarrollo que originalmente los introdujo al proceso de Tapar las Goteras.
- Si usted es un individuo, tiene más probabilidades de éxito si encuentra una organización que pueda servir de "fachada" al proyecto y, por ejemplo, aplicar para recibir donaciones. El proyecto Milford Haven ha llevado a cabo una gran cantidad de actividades en parte por el apoyo recibido de PLANED en la fase de recabar información y en la coordinación que siguió.
- También ayuda el involucrar a potenciales financiadores de la acción resultante. En Cloughmills, Ballymoney, una pequeña donación del Consejo Municipal fue la clave para la actividad de seguimiento.

A algunos estudios piloto les resultó más difícil reclutar una muestra más representativa para participar de lleno en el proceso – en parte porque ya tenían sus propias redes. La sección siguiente puede ayudar.

## **2. Identifique a sus grupos de interés y lo que les puede motivar.**

Primero, usted necesita identificar a sus grupos de interés. Eso quiere decir todos los grupos de personas que tienen interés, que pueden ser impactados o pueden ayudar en el tema sobre el cual usted quiere actuar. Ellos podrían hacer algo para tapar una gotera o podrían verse afectados por una gotera existente. Sobre esta base, cualquier persona que tenga dinero para gastar en su localidad – prácticamente cualquiera – puede afectar su economía local – inclusive si escoge no tener ningún impacto por el momento. Además, habrá gente que tiene ideas o acceso a información que podría ser útil para su trabajo, de modo que valdría la pena invitarla.

Entonces, sus grupos de interés deberían incluir:

- Cualquier servicio público que gasta o puede gastar dinero en su área (tales como escuelas, servicios de salud, servicios sociales, autoridades locales, etc.)
- Tiendas – tanto grandes como pequeñas (incluso se puede persuadir a grandes supermercados para que compren productos locales)
- Otros empresarios, incluyendo agricultores, dueños de bares, artistas y vendedores ambulantes
- Organizaciones comunitarias interesadas en la economía local (¿cuáles no lo están?)
- Donantes potenciales de actividades para tapar goteras
- Y, por supuesto, el humilde consumidor

Si aún no está seguro cómo identificar a sus grupos de interés, utilice la hoja de trabajo No. 1 en el Anexo No. 3 para obtener mayor orientación.

### **¿Qué atraerá a los diferentes grupos de interés?**

Con “Tapando las Goteras”, es posible que distinta gente se interese en involucrarse por razones muy diferentes. Sin embargo, inclusive nosotros inicialmente nos sorprendimos por el hecho de que casi todos estuvieron muy interesados en el enfoque. A continuación, se ofrece una breve mirada a lo que más le gustó a la gente (las citas son textuales):

Los pequeños negocios están impresionados por el potencial de

- Más publicidad, por ejemplo a través de la elaboración de directorios de empresas locales
- Provisión de servicios / bienes a firmas locales más grandes
- Información del mercado (“Esto nos da mejor comprensión de cuáles son las necesidades de la gente”)
- Ayuda para buscar productos localmente
- Formación de grupos para licitar contratos más grandes

Los negocios más grandes están interesados en:

- Mejorar la reputación del área
- Buscar bienes y servicios a nivel local, de modo que puedan tener más control sobre la calidad

- Desarrollar buenas relaciones con los proveedores
- Crear nuevos mercados produciendo bienes para satisfacer las necesidades locales
- Tener acceso a una fuerza de trabajo local, más confiable, motivada en permanecer con la compañía

Los residentes tienen particular interés en:

- Conservar los negocios locales para cuando se necesiten
- Tener menos negocios cerrados, de modo que las calles se vean más atractivas
- Sentir más orgullo por el área ("Demasiadas cosas se han hecho PARA Milford y no POR Milford")
- Retener en la comunidad el dinero de los programas de revitalización empleando a más gente local ("Cuando obtenemos donaciones para hacer un trabajo aquí ¿adónde va ese cuarto de millón? Queremos dejar más de ese dinero aquí")

A las organizaciones comunitarias les gustó:

- La oportunidad de mirar a la comunidad como un todo y abordar algunos de los temas económicos que están detrás de muchos temas sociales ("Yo iría a cualquier parte si eso significara elevar el nivel económico de este lugar")
- Crear capacidades comunitarias a través de la participación en proyectos que importan a todo el mundo
- Empleo local ("Queremos hacer a nuestros jóvenes más empleables")

Los gobiernos locales se dieron cuenta que con Tapando las Goteras podían:

- Entusiasmar a la gente local para trabajar juntos y enfrentar asuntos para los cuales el sector público no tiene los recursos para implementarlos solos ("Hay mucha apatía y cinismo por aquí, y necesitamos algo como Tapando las Goteras para abrirnos paso entre ellos")
- Aprovechar el conocimiento local profundo y desarrollar soluciones con más probabilidades de funcionar desde la primera vez
- Proporcionar a los individuos que se sienten aislados en su pensamiento económico un lenguaje y una alternativa creíbles a la dependencia total de la inversión externa.
- Lograr varios Mejores Valores y otras metas mediante pensamiento y trabajo locales conjuntos
- Permitir que un mucho mejor conocimiento de la economía local alimente el desarrollo de planes locales ("Me hizo más consciente de los niveles de pobreza y cuán poco está haciendo el Consejo Municipal")

Los trabajadores de programas de revitalización de la comunidad vieron a "Tapando las Goteras" como:

- Una base sólida para planificar el programa de revitalización de la comunidad de modo que los beneficios del dinero permanezcan después que finaliza el proyecto
- Un marco de referencia para comprender de qué manera diferentes partes de la economía encajan entre sí y por qué las soluciones locales son importantes
- Formas de desarrollar proyectos de modo que los objetivos sociales, ambientales y económicos se puedan lograr juntos ("Tenemos una nueva unidad de incubación de empresas comunitarias y queremos algunas ideas para nuevas empresas")

### **3. Identifique los límites del área**

Para identificar las goteras que hay en su balde, primero debe usted definir el “balde”. En otras palabras, debe decidir sobre un área geográfica que abarque lo que usted quiere decir con “la economía local”. Probablemente, al principio lo hará con el grupo básico, pero verifique sus conclusiones con otros grupos de interés a medida que los vaya involucrando.

Por ejemplo, Crickhowell está en Brecon Beacons. La gente de la localidad decidió explorar las goteras de la economía local de Crickhowell. Sin embargo, notó que todo Brecon Beacons estaba pasando por momentos difíciles y que mucho dinero fluía de una aldea a otra. De modo que decidió que su acción, en una primera instancia, buscaría tapar las goteras que salían de Brecon Beacons. Una vez que esas goteras se hubieran tapado, quizás en una etapa posterior la gente prestaría atención a goteras más cercanas a casa.

Si usted necesita alguna ayuda con este tema, la hoja de trabajo 2, en el Anexo 3, le ofrece una guía.

### **Llevando a cabo el taller**

#### **Escogiendo**

Para empezar a tapar goteras es esencial, y a menudo muy divertido, reunir a la gente para discutir su economía local y qué se puede hacer por ella. Para planificar el taller, hay que tomar algunas decisiones.

#### **Decisión 1: Los temas del taller**

La primera decisión tiene que ver con el tema a tratar durante el primer taller. Esto dependerá de lo que usted quiera lograr. Por consiguiente, en cada caso, usted adaptará el programa – como se delinea en las notas siguientes. Sus cuatro opciones son:

- a) Usted desea desarrollar el taller primordialmente para aumentar la capacidad de la gente para entender su economía local. En Luton, el primer taller comunitario de Marsh Farm incluyó la sesión 2 (vea mayores detalles sobre las sesiones más adelante en este capítulo) para proporcionar un vistazo muy preliminar sobre Tapando las Goteras. A continuación, promovieron fuertemente las ideas y empezaron a incluir estas ideas en las decisiones futuras. Un año más tarde están planeando un programa de cuatro talleres adicionales para desarrollar un plan de acción detallado que se construye sobre los excelentes cimientos creados.
- b) Usted desea proporcionar un marco de referencia para un programa de trabajo ya existente alrededor del cual se pueda movilizar a la gente. En Bridport, la Cadena Alimenticia de West Dorset llevó a cabo las sesiones 1-3 relacionadas con la economía alimenticia local como una forma de consolidar un programa de trabajo en el cual ya se había embarcado.
- c) Usted desea comenzar a catalizar un nuevo programa para tapar goteras. Usted pertenece (o tiene acceso) a una organización cuyos recursos y experiencia en el programa de revitalización de la comunidad le permite proporcionar un apoyo fuerte y continuo a la iniciativa. Usted desea obtener toda la información disponible y consultar ampliamente antes de tomar su primera decisión. Harehill, en Leeds, llevó a cabo las sesiones 1-3 y un mes después llevó a cabo un segundo taller para

planificar acciones (sesión 4). Esto les dio la oportunidad de buscar información adicional y un apoyo más amplio antes de embarcarse en una toma de decisiones informada. Sin embargo, se crea una brecha entre la generación de ideas y la toma de decisiones, que puede llevar a la disminución del entusiasmo local.

- d) Usted desea catalizar un programa de acción que tapaná las goteras y creará capacidades locales de manera creciente. Usted pertenece a una comunidad (o una organización comunitaria) con algo de apoyo de una agencia local de desarrollo y, quizá, unos pocos fondos. Cloughmills completó todas las sesiones en el primer taller y se reunió dos semanas después para planificar su primer plan de acción. Después de varias sesiones de organización de iniciativas para tapar goteras, regresaron para planificar el proceso de buscar información, construyendo sobre la conciencia generada por los proyectos concretos que ya habían establecido. En general, hemos encontrado que este es un enfoque muy razonable, que puede generar resultados prácticos en terreno, en un período corto de tiempo.

## **Decisión 2: el tono del taller**

Su segunda decisión tiene que ver con el tono del taller. Si usted quiere que los residentes locales y el personal de desarrollo comunitario se involucren en el análisis y la toma de decisiones, entonces tiene que hacer el proceso más entretenido e interactivo. Un enfoque "seco", basado en hechos, simplemente no los va a inspirar. Sin embargo, nuestros enfoques, más divertidos e interactivos, a veces han irritado a los "profesionales" del desarrollo económico y la revitalización. Entonces, la forma en que usted plantea su enfoque dependerá de los participantes. Mantenerlos a todos contentos y comprometidos puede resultar en un acto de malabarismo. Sin embargo, si todos los involucrados están claros en cuanto a su motivación y las razones por las cuales usted pasa de un enfoque interactivo / divertido a un enfoque "más seco" / académico, conseguirá acarrear a más gente consigo.

En Plymouth, la mayor parte del grupo provenía de la comunidad y para muchos era su primera experiencia en cuanto a participar en un taller. Este fue el primer taller "Tapando las Goteras" que llevamos a cabo. Nos dimos cuenta que algunos errores "intencionales", como el caso de la manija del balde, la que siempre se estaba cayendo, o nuestra completa incapacidad de dibujar una bañera, le inyectaron algo de humor a la jornada y de hecho hizo sentirse más cómoda a la gente.

Cuando Alice Quinn organizó un taller sobre liderazgo comunitario para 150 personas en Irlanda del Norte, asumió deliberadamente un enfoque más informal. Ella estaba muy clara en cuanto a que las sesiones de "Tapando las Goteras" debían ser divertidas – con mucho agua chorreando de los baldes y el financiamiento del programa de revitalización de la comunidad chorreando por todo el piso. Ella había prometido a los participantes que se estarían moviendo físicamente, teniendo participación activa en todos los temas, no solo escuchando pasivamente las ideas. Los residentes estuvieron encantados con este enfoque más físico y dijeron que el hecho que fuera divertido hizo que se pudiesen fijar y recordar mejor las ideas. Sin embargo, una persona dijo en su evaluación que hubiera preferido "no haberse mojado tanto".

El grupo de Milford Haven estaba compuesto de trabajadores del programa de revitalización de la comunidad y empresarios y consideró que el juego con el agua tomó demasiado tiempo y no ayudó a desarrollar su comprensión. De la misma manera, este enfoque no

convenció al Hastings Trust y **nef** tuvo que prometer que futuras reuniones NO contendrían agua.

### **Decisión 3: la duración del taller**

La tercera decisión que usted debe tomar es acerca de la duración del taller. En general, encontramos que la gente necesita 2-3 horas para comenzar a entender cómo funciona su economía local y para identificar dónde están algunas de las goteras; una hora para identificar qué tipo de acción podría llevarse a cabo para taparlas, y dos horas para acordar qué empezarán a hacer acerca de las goteras. Esto suma hasta 5-6 horas.

Sin embargo, es claro que su respuesta a la Decisión 1 es vital para decidir la duración del taller. Así, los talleres que sólo buscan aumentar la comprensión de la gente con relación a la economía local necesitarán menos tiempo – como el caso de Mash Farm, en Luton, cuyo curso intensivo en Tapando las Goteras tomó menos de una hora.

Otros pilotos que quisieron elaborar planes de acción más completos duraron seis horas completas. Esto les dio tiempo para planificar el seguimiento necesario.

Alternativamente, usted puede dividir su taller en dos sesiones vespertinas. Encontramos que esta era la preferencia de comunidades rurales, para las cuales es difícil tomar todo un día de su trabajo cotidiano, como fue el caso de Boncath, en Pembrokeshire. No tenga las dos sesiones vespertinas con más de una semana de separación entre ellas, porque la gente se habrá olvidado de lo que sucedió en el primer taller al momento que empiece el segundo. Boncath escogió dos sesiones vespertinas seguidas – aunque no fue una buena idea programar la primera sesión de un taller en Gales la misma noche en la que había una practica del coro. Si usted divide el taller en dos sesiones, es probable que algunos participantes nuevos lleguen el segundo día, por lo que debe estar preparado para proporcionar un facilitador adicional que lleve a cabo una rápida sesión de revisión con los recién llegados en la segunda noche, en paralelo con el taller principal.

### **Preparación**

#### **Organizando el taller**

Describir la organización y facilitación de talleres como estos es un arte para el cual no tenemos espacio aquí. Hay numerosas trampas para los incautos, como llegar al sitio y darse cuenta que no puede pegar las hojas de rotafolio sobre las paredes. Por eso, recomendamos al grupo básico que, si no tiene la experiencia y las habilidades relevantes, busque a alguien que sí las tenga y que no trate de trabajar solo. También descubrimos (o, más bien, Bernie lo hizo cuando regresó de su licencia de maternidad) que si usted se enfoca demasiado en el contenido del taller se puede olvidar de lo básico (como presentar una agenda al inicio del taller o programar los recesos para café). De modo que si está intentando esto por primera vez, consiga la colaboración de una persona de apoyo que pueda ocuparse de mantener andando fluidamente las cosas básicas mientras usted se concentra en el contenido.

#### **Investigando los antecedentes**

Como preparación para su taller, es muy importante investigar algunos antecedentes. Desentierre todos los ejercicios sobre visión, evaluaciones o estudios comunitarios que pueda

encontrar de los dos o tres años anteriores y revíselos para ver si hay información concreta sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas de la economía. De otra manera, los participantes pueden pensar que usted simplemente está “descubriendo el hilo negro”.

Después del primer taller en Milton Haven, un participante comentó que él “ya había estado allí”. Por lo tanto, Milton Haven decidió revisar su evaluación de la comunidad local. Sin embargo, es interesante notar que, Joan Asby, de PLANED, nuestro socio en Mildford Haven, sintió que revisar la literatura después (y no antes) del primer taller fue de ayuda porque evitó que las ideas de Tapando las Goteras estuvieran limitadas por esos ejercicios previos. De modo que usted podría querer reunir los varios documentos antes del primer taller pero no compartirlos formalmente con los participantes, en caso de que esto se transforme en una limitante para su imaginación.

Los ejercicios de “visión” pueden resultar una base útil sobre la cual construir el proceso de Tapando las Goteras – Aberdeen ha vinculado su proyecto con un ejercicio de Planificación Real y continuará aproximándose a Tapando las Goteras de esta misma manera en otras áreas.

### **Haciendo el mapa de lo que ya existe**

Usted puede tener desde ya un directorio de negocios locales, pero si no es así, sugerimos que podría comenzar a trabajar en ello antes de su taller. De otra manera, se dará cuenta que la mayor parte de las 1 o 2 horas iniciales del taller se dedicará a que los participantes compartan conocimientos sobre los recursos locales existentes. Esto es sin duda interesante, pero quizá no sea el mejor uso del tiempo de las personas. Nuestros pilotos probaron que una razón muy importante por la cual la gente no gastaba el dinero en su localidad es que simplemente no sabían acerca de las fuentes locales de las cuales podrían haber comprado. Por esta razón, en nuestro sitio web hemos delineado un método sencillo para crear un directorio de empresas locales. Claramente, a medida que la tecnología moderna mejora y los sitios web se desarrollan para satisfacer mejor esta necesidad, será cada vez más fácil crear directorios y tener acceso a recursos locales. Sugerimos que ubique las principales empresas identificadas en un mapa físico del área – decidiendo por adelantado cómo va a codificarlas por color o representarlas (hemos encontrado que puntos adhesivos y móviles o figuras de cartulina trabajan igualmente bien). Asegúrese de incluir sitios vacíos o edificios desocupados (en un color prominente) o negocios que tienen desechos sub-utilizados.

El mapa de su área puede adaptarse fácilmente de un mapa existente; se puede descargar gratuitamente un mapa de su área local de algunos de los muchos sitios, como <http://maps.google.co.uk>. Necesita poner este mapa en una pared, o en una mesa grande, justo al lado de la puerta para cuando la gente llegue. Pida a los participantes que agreguen información a este mapa local a medida que van llegando al sitio – para ello necesita proporcionarles puntos adhesivos o figuras de cartulina para que la gente escriba en ella. Al final cada piloto al que apoyamos decidió elaborar un directorio local – de modo que este trabajo preparatorio establece una base sólida para el futuro directorio.

## Material informativo

Para ayudar a la gente a prepararse para el proceso de identificar goteras, es una buena idea proporcionarles información de antecedentes que les ayude a ver:

- Que parte puede jugar cada uno de ellos para tapar las goteras
- Que el proceso será útil y no demasiado complicado
- Que no serán vistos como ignorantes y no estarán perdiendo su tiempo

Nuestro sitio web incluye algunos ejemplos de volantes que usted puede descargar y adaptar a su contexto. También tiene muchas fotos y otros materiales de promoción que usted puede usar. Alternativamente, usted puede fotocopiar uno o dos de los casos de estudio en el Anexo 1 para mostrar a otros cómo ha funcionado en otras partes.

Para las personas que se sienten más cómodas con cifras podría valer la pena explicar el concepto del multiplicador local – pero tenga cuidado, porque esto puede desconcertar o disuadir a alguna gente, a menos que se sienta bastante cómoda con las matemáticas. Por ejemplo, en Leamington enviamos un boletín de noticias que incluía el trabajo del multiplicador. Esto atrajo al oficial de desarrollo económico a la reunión, pero hizo que el trabajador de desarrollo comunitario se sintiera más bien nervioso ese día. Si lo utiliza, explique que no es necesario entenderlo para participar en el taller. Antes del día del evento, envíe a los participantes la información con antecedentes que haya preparado. Esto ayudará a aquellos que quieren saber más a entender con mayor claridad qué es lo que usted está planeando hacer juntos.

## Invitando a la gente

Invite con bastante anticipación a los principales grupos de interés. Una carta es demasiado impersonal para el tipo de compromiso que está tratando de asegurar. En su lugar, es mejor hacer las invitaciones en persona o por teléfono. Si fuera posible, antes de fijar una fecha pregúntele a la gente cuándo les conviene; esto indica cuánto valor les da y cuánto desea que ellos vengan. Ya que usted espera que, a partir del taller, muchos de los participantes asuman trabajos de seguimiento, es una buena idea darle a la gente, por adelantado, una idea de que eso va a ocurrir. Para muchos, esto les hará sentirse mucho más interesados en asistir.

Miguel Pinedo, de Leeds, dijo "Es un verdadero desafío tratar de reunir en una misma sala gente e intereses que a menudo no coinciden. Es muy difícil unir a residentes y empresarios en pequeña escala en cualquier tipo de sesión, y mucho menos para algo que perciben de alguna manera abstracto o irrelevante". De modo que es realmente importante resaltar el enfoque acción-planificación del taller y los resultados concretos.

También es importante hacer saber a los individuos con intereses especiales que el taller no estará enfocado solamente a ese tema sino que tratará una agenda más amplia. Esto asegurará que el taller no será monopolizado por una sola iniciativa.

En Hastings, un participante estaba particularmente interesado en los mercados para productores agrícolas. El grupo se dio cuenta que las amplias discusiones sobre Tapando las Goteras tendían a sesgarse hacia la economía alimenticia cuando, de hecho, muchos otros sectores también eran claves para el desarrollo potencial de la economía de Hastings.

Si hay algún grupo de interés que le sea difícil reclutar, podría necesitar hacer arreglos especiales. En Pembrokeshire, PLANED había llevado a cabo el piloto de Milford Haven y estaba listo para aplicar Tapando las Goteras en quince (15) áreas adicionales (cada una incluyendo 5-6 lugares poblados). Sin embargo, sabía que no podría ser capaz de hacer que el personal de más alto rango del Consejo Municipal asistiera a todas las sesiones, de modo que decidió organizar un taller inicial centralizado para reunir sus ideas. Luego usaron este conocimiento en cada taller, donde el personal local del Consejo Municipal podía agregar otros conocimientos.

## Equipo

Las ayudas visuales realmente ayudan a la gente a obtener un mayor dominio sobre lo que está sucediendo en su área. Escójalas cuidadosamente para equipararlas con las necesidades de sus participantes. La que puede ser la más útil es un balde real, o el dibujo de un balde (quizá bajado de nuestro sitio web). Además, nuestro sitio web incluye presentaciones en PowerPoint que podría querer mostrar. Cada sesión sugiere diferentes maneras de presentar las ideas visualmente – todas deberán prepararse con antelación.

Otro equipo:

- Rotafolios y marcadores de colores – algunos de los rotafolios rotulados en la forma como aparece en las sesiones relevantes
- Hojas engomadas ("**post-it**") en enormes cantidades (algunas rojas, algunas verdes, otras en colores neutrales no asociados con semáforos)
- Puntos adhesivos (diez amarillos por persona y 5 rojos y verdes por persona)

## Implementando el taller

Es durante el taller cuando realmente importa la manera como usted incluye a los participantes y ajusta la información a sus necesidades e intereses (y también a la idea que usted tiene de lo que será entretenido para la gente). Ofrecemos algunas opciones diferentes, de modo que usted pueda decidir cuál es la mejor manera de enfocar el taller en su contexto.

La estructura del taller es la siguiente. Ajuste los tiempos dependiendo del tamaño del grupo y cuán cómodos podrían sentirse yendo a través de las ideas. Asegúrese de programar recesos de diez minutos en varios puntos a lo largo de las sesiones más largas (dependiendo del momento del día en que comience el taller) – dado que mucha gente estará encontrándose por primera vez, los participantes querrán conversar e intercambiar (**network**) unos con otros y lo harán durante el taller si usted no les proporciona un receso para hacerlo. Asegúrese de agregar los tiempos de receso a los tiempos de las sesiones – los tiempos que aparecen a continuación incluyen tiempo real de trabajo, no el tiempo de los recesos.

Sesión	Descripción	Duración en minutos
1	Presentaciones	30
2	Explorando el balde que gotea	90-120
3	Explorando otros enfoques	60-90
	Receso obligado para comparar información	
4	Planificando la acción	90
5	Acordando cómo mantener el ímpetu	30
TOTAL		5-6 horas

## Sesión 1: Presentaciones (30 minutos)

### Introducción

Esta sesión establece el ambiente general en que se desarrollará el taller, hace sentir relajada a la gente – y permite que los que llegan tarde se sumen sin sentir que han perdido temas importantes sobre los cuales no se pueden poner al día después.

Los elementos son:  
Estableciendo el contexto (20 minutos)  
Formando los grupos (10 minutos)

### Estableciendo el contexto

Dé la bienvenida a todos. Preséntese usted y brevemente presente la agenda del día – resaltando el almuerzo y los descansos para café. Luego delinee algunas de las razones por las cuales el grupo se ha reunido – cuál es la razón general por la que usted piensa que es necesario tapar las goteras en esta localidad. Puede resultarle útil usar el mapa de la economía local (que los participantes deberían haber estado observando y agregando información a medida que entraban al salón) para ayudarse a mostrar por qué es necesario tapar algunas goteras – quizá señalar los lotes vacíos o algunos negocios poco visitados o el material de desecho que resulta de la operación de algún negocio en particular.

Luego confirme el área geográfica en la cual está interesado. Use la hoja de trabajo 2, Anexo 3, para ayudarse en este proceso. Si la identificación de los límites naturales del área resulta obvio para todos los presentes, esto se puede hacer muy rápidamente.

Recorra el salón y pida a cada participante que:

- Diga quién es
- Diga qué quiere lograr del taller (escríbalo en el rotafolio)
- Identifique una "cosa" (producto o servicio) que haya comprado en la localidad en la última semana, e
- Identifique tres "cosas" que haya comprado fuera de la localidad

### Formando los grupos

En este punto debe dividir a los participantes en cuatro grupos. Puede hacerlo de dos maneras: formar grupos completamente mixtos abarcando toda la economía local, o formar primero un grupo mezclado y luego un grupo cada uno para negocios, residentes y personas que disponen y administran presupuestos del sector público.

Los tres sectores son una forma de categorizar a todos aquellos que disponen de dinero para gastar en su localidad. En lo que queda del proceso del taller Tapando las Goteras enfocamos estos tres grupos como entidades separadas, tratando de crear estrategias que permitan a cada uno de esos sectores aumentar la cantidad de dinero que pueden gastar en su localidad. Los tres sectores son:

- Negocios (son los negocios realmente establecidos en el área o que pueden emplear o emplean gente del área. Incluyen tiendas, consultores en mercadeo, limpiadores

de ventanas, contables, productores agrícolas, manufactureros, centros de llamadas, etc.)

- Residentes (cualquiera que esté viviendo en el área en estudio)
- Sector público (incluye el programa de revitalización de la comunidad, escuelas, centros de salud, autoridades locales, hospitales, enfermeras estatales, guarderías infantiles etc.)

Si usted no ha podido atraer a por lo menos uno o dos participantes de cada sector podría optar por abordar inicialmente sólo uno o dos sectores. Algunos pilotos eligen permanecer en grupos genéricos mixtos y simplemente abordar todos los sectores juntos – Cloughmills hizo exactamente eso, lo que le permitió ponerse rápidamente en acción (vea Anexo 1). Aquellos que pretenden llevar a cabo sólo las sesiones 1 y 2 del taller para iniciar el proceso de alfabetización económica encontrarán muy útil quedarse en grupos mixtos.

Sin embargo, en general recomendamos que usted divida la audiencia en cuatro grupos (tres sectoriales y uno mixto), asignando una esquina de la sala a cada uno. Pídale a todos que se paren en la esquina apropiada. Comience pidiendo a la gente que se sume al grupo que siente que mejor los representa. Sin embargo, para obtener el número correcto de personas en cada grupo, podría necesitar pedirle a la gente que discuta el sector que conoce menos. Nuestro taller en Leamington contó con varias personas que eran, a la vez residentes y empresarios, de modo que le pedimos a dos de esas personas salir del grupo de residentes e incorporarse al grupo de los empresarios para balancear los números en este grupo – en la sesión final de retroalimentación todos los participantes tuvieron la oportunidad de aportar a las ideas generadas en otros grupos, de modo que aquellos que usaban dos sombreros pudieron usarlos. Si un grupo tiene diez o más personas, considere subdividirlo.

También es posible que tenga unos cuantos participantes (por lo general, las organizaciones no gubernamentales) para quienes no está totalmente claro a qué grupo unirse. Hemos encontrado que ellos tienden a ser muy buenos jugando el rol de administradores de presupuestos del sector público (de hecho, les encanta la oportunidad). Encontramos también que en los patrones de gastos de las organizaciones no gubernamentales hay aspectos que son similares a los patrones de gastos de los administradores de presupuestos del sector público. Usted simplemente puede pedir a los trabajadores del sector voluntario que se unan a grupos cuyo número sea pequeño o donde la gente pueda necesitar más estímulo para involucrarse.

## **Sesión 2: explorando el balde que gotea (90-120 minutos)**

### **Introducción**

En la mayoría de los casos, en esta sesión usted querrá discutir toda la economía local. Si usted todavía no sabe qué tipo de acción desearía tomar para tapar las goteras, o si desea lanzar un amplio programa para tapar una variedad de goteras, esta es la mejor aproximación. Permite también que gente con diferentes intereses explore lo que más le llama la atención y es la manera más probable de catalizar una variedad de iniciativas en el área.

Sin embargo, algunos grupos pueden encontrar que llegan al taller de Tapando las Goteras sabiendo desde ya que quieren abordar en profundidad un tema en particular. Esto significa que usted ya sabe dónde radica la motivación del grupo y, por tanto, quiere concentrarse

muy rápidamente en eso. Este fue el caso de nuestro piloto en Bridport, cuyo interés principal radicaba en explorar de qué manera el dinero dejaba el área para comprar comida.

El formato que presentamos aquí explora la economía local en su totalidad. Adáptelo si quiere concentrarse en un aspecto particular de la economía.

Hay cuatro elementos en esta sesión. Los elementos son:

1. Generando ideas sobre las goteras existentes (35-55 minutos)
2. Generando ideas sobre como tapar las goteras (35-40 minutos)
3. Agrupando la información (5-10 minutos)
4. Informando a la plenaria (15 minutos)

### Generando ideas sobre como tapar las goteras

- a) Con todos los participantes ubicados en sus respectivos grupos, comience a explorar la idea del balde que gotea tal como se delinea en el capítulo 2. Usted puede utilizar un estilo muy interactivo de juego con agua para presentar estas ideas, como se explica en el recuadro que acompaña este texto (si escoge este enfoque agregue veinte minutos a esta sesión). O bien puede utilizar ilustraciones copiadas de este manual u obtenidas de nuestra página web. En el sitio web también hay una presentación en PowerPoint que puede serle útil. Pero si la alta tecnología no es lo suyo, un simple rotafolio, aunque sea con un balde mal dibujado funciona igualmente bien. Cualquiera sea su opción, también proporcione a cada grupo su propio rotafolio con el dibujo de un balde sobre el cual puedan pegar muchas hojas engomadas.

Con todos los participantes divididos en sus cuatro grupos y sentados frente a usted, y usando cualquier ayuda visual que haya seleccionado, presente brevemente el balde económico que gotea— asegurándose de enfatizar que cuando el balde está lleno, todos en la economía local tienen dinero. Muestre los agujeros a los participantes. Luego pregunte **“¿Cómo puede llenar usted el balde?”** Los participantes señalarán dos maneras: echarle dinero más rápido o tapar algunas de las goteras (5 minutos).

Ahora comience a pedir a los participantes que creen su propio balde que gotea. Si todos los grupos son mixtos, cada uno creará un balde similar. Si los grupos han sido formados por sector, usted deberá modificar sus instrucciones como corresponda y puede esperar que cada balde goteando se vea algo diferente. Al inicio de cada pregunta dígame a los participantes de cuánto tiempo dispondrán para cada parte.

- b) Pregúntele a los participantes **“¿De qué manera entra el dinero a su economía local?”** (si están trabajando por sector, hágalos que miren el dinero que entra a su sector específico). Pida a todos los participantes que escriban sus ideas en hojas engomadas de un color particular (por ejemplo, amarillo). Colóquelas *sobre* el balde dibujado en el rotafolio (5 minutos).

La lista usualmente incluye pagos de asistencia social, gastos de los Consejos Municipales, presupuestos escolares, donaciones, industrias específicas, salarios y grandes empleadores y quizá la lotería si la gente se siente con suerte.

Para el grupo del sector público esto podría incluir los presupuestos de gastos de las escuelas, de los puestos de salud, de la recolección de basura, de renovación de caminos, desarrollo de viviendas, tecnología de la información y administración, personal, manutención de calles etc.

c) Entonces pregúntele a los participantes **“¿De qué manera se escapa el dinero?”** (una vez más, si están trabajando por sector, haga que vean el dinero que está saliendo de su sector específico). Si están trabajando en toda el área completa, necesitan pensar sobre:

- Goteras de presupuestos individuales, autoridades locales, grupos comunitarios y negocios
- Gastos personales y de trabajo
- Gastos de grupos que no están representados en el taller

Pídale a los participantes que escriban sus ideas en hojas engomadas de colores (por ejemplo, azul) y colóquelas *debajo* del balde dibujado en el rotafolio (25 minutos).

### Generando ideas sobre como tapar las goteras

- a) Empiece por los casos de estudio en el Anexo No. 1 (escoja el estudio de caso que considere más apropiado para su grupo). Esto ayuda a tener una idea de cual es el panorama existente y pone a la gente a pensar acerca de lo que sería posible (5-10 minutos).
- b) Entonces, pregúntele a los participantes **“¿Cómo podemos hacer que más dinero se quede aquí?”** (si están trabajando en sectores, póngalos a ver maneras de mantener más dinero de su sector específicamente en el área local). Pídale a los participantes explorar tantas goteras como puedan y sugerir modos de taparlas. Las ideas pueden ser simples o complejas. En un nivel simple, se pueden ver cosas que ahora se compran fuera y que en un futuro pudieran obtenerse localmente. En un nivel más avanzado, se pueden ver formas en las que los negocios, o empresas sociales, pudieran catalizarse o fortalecerse localmente de modo que pudieran incrementar su capacidad de ganar contratos en el futuro. La gente podría necesitar que se les estimule a pensar en esta dirección. Después de quince minutos, si las ideas comienzan a acabarse, podría ser útil agregar algunas preguntas adicionales para hacer que fluyan nuevas ideas.

A continuación proponemos algunas posibles preguntas:

- ¿De entre los servicios que en la actualidad están administrados por el sector público o privado, cuales pudieran ofrecerse por intermedio de una empresa de la comunidad? (por ejemplo, servicios para el descanso o entretenimiento, cuidado de niños, recolección de basura, mantenimiento de viviendas, etc.)
- ¿Qué cosas se podrían comprar a granel para reducir costos? (combustible, insumos agrícolas, etc.)
- ¿Existen recursos locales o desechos subutilizados? ¿De qué manera podría hacerse mejor uso de ellos?
- ¿Se podría desarrollar proyectos o empresas para ayudar a la gente desempleada a aumentar la confianza en sí mismos, mejorar sus habilidades profesionales y así aumentar sus posibilidades de que vuelvan a conseguir empleo?

- En varios momentos de esta tarea, recuérdale a los participantes que observen nuevamente sus goteras y vean si tienen más ideas de cómo taparlas.

Pídale a los participantes que escriban cada una de sus ideas en hojas engomadas de colores (por ejemplo, rosado) y colóquelas *dentro* del balde sobre el rotafolio (30 minutos).

### Agrupando la información

Pídale a los participantes que reúnan en grupos las goteras que hayan identificado – por ejemplo, que pongan juntos todos los temas de renovación o modernización de la calle principal del pueblo, juntar todas las ideas relacionadas con la energía. Luego, pídale transferir esta información a un rotafolio que tiene la estructura mostrada en la tabla siguiente. Cada rotafolio también debe rotularse para mostrar qué sector lo creó (por ejemplo, residentes); de otra manera, más tarde, cuando se junten todas las ideas, no quedará claro cuál es el sector que necesita tomar cuál acción. Aunque es probable que muchas acciones requerirán trabajo inter-sectorial, éste no siempre será el caso.

Coloque las goteras agrupadas en la columna de la derecha. Después déle al grupo un nombre apropiado en la columna de la izquierda. Haga esto pegando las hojas engomadas al rotafolio, ya que así se asegura que las ideas pueden moverse de un lado al otro con un mínimo de esfuerzo (5-10 minutos). Esto podría verse como la tabla siguiente, donde todos los puntos están hechos con hojas engomadas.

<b>Problemas (goteras)</b>	<b>Ideas para la acción (tapones)</b>
Energía	Compra de combustible a granel Aumento de uso compartido de autos Casas con material aislante Uso de biomasa agrícola para obtener energía Desarrollo de cooperativa para energía eólica
Renovación de la calle principal del pueblo	Esquema para el manejo del tráfico Embellecimiento de negocios Encuesta a potenciales compradores para definir sus deseos con relación al desarrollo de las calles

Hasta aquí usted le ha dado a la gente una buena idea acerca de lo que está tratando de lograr con el taller Tapando las Goteras. De modo que si hay gente que sólo puede asistir a una parte de su taller, esta es la sesión más útil.

Los talleres de Alice Quinn para 150 líderes comunitarios en Irlanda del Norte incluyeron una sesión introductoria de tan sólo 1 ¼ horas. La intención era desarrollar la confianza de estas comunidades, esperando de que tomarían un control creciente de sus economías. Con el tiempo, Alice espera que muchos de estos grupos comenzarán a tapar sus propias goteras.

SNIP, nuestro piloto en Irlanda del Norte, llevó a cabo una sesión similar en Dublín, como parte de una conferencia más amplia denominada FEASTA. La semana posterior al taller, Billy Murphy, proveniente de Wexford Partnership, quien había estado en la conferencia de FEASTA, se puso en contacto con nosotros para averiguar de qué manera ellos podían iniciar un proceso de Tapar las Goteras en su área.

## Informando a la plenaria

En plenaria, cada grupo presenta sus ideas a los otros grupos. Si el tiempo lo permite, esto puede hacerse mediante una presentación. Si hay poco tiempo, esto se puede hacer simplemente colocando en un lugar prominente el rotafolio con el balde goteando (que ahora sólo contiene flujos de entrada y flujos de salida) y también el rotafolio con Problemas/Ideas para la Acción.

## El juego del agua: el método demostrativo (20 minutos)

Demostrar los principios de Tapando las Goteras mediante la participación física de todos los participantes. Mantenga el ejercicio enérgico, breve y entretenido; de lo contrario, la gente se aburrirá. Deje para más tarde las preguntas y por ahora no de muchas explicaciones. Esto también se puede hacer simplemente usando un retro-proyector, pero tiene más impacto cuando se hace en la realidad.

### Ingredientes

- Balde (uno de juguete es lo más fácil) con manija y con seis huecos perforados en la base y en las partes inferiores de los costados
- Un adhesivo que pueda desprenderse
- Una regadera grande llena de agua
- Un recipiente grande para recibir el agua de las goteras
- Un paraguas de juguete, de unos 50 cm, derecho, no doblado
- Un embudo (si lo puede encontrar o hacer uno que sea lo suficientemente grande). Si no lo encuentra, haga un pequeño hueco en la parte superior del paraguas.
- Dos bolsas plásticas grandes, cortadas para maximizar el área superficial, o plástico laminado
- Toallas o toallas de papel para secar en caso de accidentes (!)
- Hojas engomadas
- Papel rotafolio con el dibujo de un balde
- Voluntarios deseosos (tres)
- Una cámara (para chantajear a sus colegas en el futuro y para probar que las autoridades locales que visten ternos o trajes también se ensucian las manos...bueno, algunos de ellos)

### Receta

Primero, coloque el plástico sobre el piso, sobreponiendo las bolsas si es eso lo que usa, y coloque el recipiente en el centro.

#### **1) Demostrando como el programa de revitalización de la comunidad puede actuar como un paraguas – el dinero nunca llega al destino señalado**

Pídale a alguien que sostenga el paraguas derecho hacia arriba con el balde colgando de él. El paraguas sólo está un poco abierto, de modo que si está directamente sobre el recipiente el agua no fluirá hacia dentro del balde sino que fluirá hacia el recipiente. El recipiente está allí solamente para atrapar las gotas, pero podría representar los suburbios más ricos alrededor de una comunidad más pobre. Pídale a otra persona derramar agua con la regadera sobre el paraguas. Ni una gota de agua irá al balde...toda el agua irá directamente al recipiente.

## 2) **El embudo: el agua llega al balde**

Esto es más desordenado: alguien debe sostener directamente el balde, pero deberá enrollarse las mangas y quitarse el reloj. Otra persona sostiene el embudo (o el paraguas boca abajo y ligeramente abierto) encima y señala hacia el balde. El que sostiene la regadera se mojará menos esta vez, ya que ahora el agua va hacia el balde.

3. Pídale a la gente que piense en formas para tapar las goteras en la economía local, de modo que el agua (que representa el dinero) no se escapa". Seque el balde y pídale a la gente que escriba sus ideas en una hoja engomada; luego pueden cubrir uno de los huecos con un trozo de adhesivo, y colocar sus hojas engomadas sobre el rotafolio del balde para guardarlos. Colocar las hojas engomadas en el balde verdadero es una receta para el desastre.
4. Cuando todos los huecos han sido bien tapados, vuelva a reunir su equipo. Esta vez, el agua fluye a través del embudo hacia el balde y fluye hasta que se derrama. ¡Siga vertiendo! El agua comenzará a circular en el balde pero siempre fluirá hacia otros lugares. Esto demuestra que no estamos buscando ser aislacionistas o guardar el dinero sólo para nuestra comunidad. Una vez que tenemos suficiente, cualquier suma de dinero que entra beneficiará a otras comunidades, después de haber sido enriquecida por una pequeña estadía en nuestra comunidad.

Finalmente, felicítense unos a otros – ahora ustedes saben hacia dónde quieren ir; el desafío es hacer esto de verdad.

## Sesión 3: examinando otras ideas (60-90 minutos)

### Introducción

Habiendo explorado a cabalidad la economía local desde la perspectiva de un balde que gotea, usted puede sentir que ya está en condiciones de pasar directamente a la acción. Sin embargo, en nuestra experiencia, hacerlo sería un poquito peligroso. Casi con seguridad que usted tiene entre sus participantes algunas almas furtivas no convencidas entre sus participantes. Ellas necesitan convencerse antes de estar de acuerdo en las acciones futuras. Y bien puede ser que todavía no hayan surgido algunas ideas muy buenas ya que puede ser que el balde que gotea no haya conseguido sacarlas todas a la luz. Entonces, ahora es el momento para introducir y explorar una o dos ideas adicionales propuestas en el capítulo 2 para ganarse esas almas más escépticas y desatar ideas adicionales para la acción. Este también es un buen momento para cambiar a los grupos de trabajo, dando a los participantes la oportunidad de trabajar con otra gente en el taller (a lo mejor, con gente que los irritan menos que aquellos con los que se encontraron trabajando hasta entonces).

Hay tres elementos en esta sesión:

1. Formación de grupos (10 minutos)
2. Generación de otras ideas para la acción (40-70 minutos)
3. Informe a la plenaria (10 minutos)

### Formación de grupos

Escoja cualquier método con el cual esté familiarizado y divida sus participantes en cuatro grupos de trabajo diferentes. Puede hacer esto asignando números del 1 al 4 a las personas y haciendo que todos los 1 vayan a una esquina, los 2 a otra esquina y así sucesivamente. El propósito principal es que los participantes tengan la oportunidad de ir a nuevos grupos con gente con la cual no ha trabajado todavía. Observe que todos los grupos de trabajo explorarán la economía local entera; no estarán en grupos de trabajo que ven diferentes sectores.

### Generación de otras ideas para la acción

En esta parte, usted estará usando una o dos (o posiblemente tres, si tiene el tiempo y un grupo muy rápido de participantes) de las ideas restantes del capítulo 2 para explorar más la economía local con los participantes. Las ideas restantes del capítulo 2 son:

- Irrigación (30 minutos)
- El peso circulante (10 minutos)
- Paraguas y embudo (30 minutos), y
- Círculos de gastos (30 minutos)

El propósito es atender cualquier preocupación que los participantes puedan tener, posibilitar una discusión más amplia y, también, generar ideas adicionales. Observe que las cuatro ideas ayudan a conquistar a los escépticos; sin embargo, el peso circulante no busca generar ideas, aunque las otras ideas sí.

No hacemos una recomendación clara en cuanto a las ideas en las cuales se debe concentrar, ya que las ideas que a una gente les gustó más fueron exactamente las ideas que a otra gente les gustó menos. Sin embargo, en general encontramos que a las comunidades rurales les gustó el enfoque de irrigación (en particular, le resultó atractivo a

los agricultores), mientras que a la gente que participa en las iniciativas del programa de revitalización de la comunidad urbana les gustó el paraguas y el embudo. Y en áreas con muchos funcionarios del sector público, el peso circulante hizo maravillas mientras que los practicantes del desarrollo comunitario prefirieron los círculos de gastos. Usted debe explorar estas cuatro ideas y decidir cuáles pueden ser útiles en su caso particular.

Ahora le daremos algunas sugerencias en cuanto a cómo podría trabajar con ellas en sus grupos.

## **Irrigación**

*"Lo hemos oído todo antes; sólo se trata de sustituir importaciones y eso no funciona; usted necesita buscar grandes programas de inversiones externas."*

Si sus participantes han hecho comentarios similares, es hora de comenzar a explorar la irrigación.

El propósito de enfocarse en esta idea es hacer que la gente comience realmente a pensar acerca de las entradas de dinero a su área y cómo hacer que este dinero rinda más. Esto le muestra a todos los presentes que el enfoque trata de que la inversión externa beneficie a más personas. NO se trata de parar o reducir la inversión externa. Se trata de maximizar su impacto. El enfoque es particularmente útil si un área depende mucho de uno o dos flujos de dinero – como el ingreso agrícola.

Usted puede aproximarse al tema de la irrigación dibujando sus propios diagramas o sacando algunas ilustraciones de nuestro sitio web. Luego, de manera simple, plantee la idea básica a la gente tal como se delinea en el capítulo 2 (5 minutos).

Luego entregue a todos los participantes una copia de un rotafolio con un sencillo diagrama de un canal central de irrigación, quizá copiado del capítulo 2.

Solicite a los participantes escoger juntos las cuatros principales entradas de dinero a su economía local. En este momento, utilice como ayuda los baldes con goteras creados en la sesión 2. La selección puede incluir entradas tales como turismo, beneficios sociales o provenientes de una compañía grande que opere en la región, tales como un centro de llamadas o una planta manufacturera. Luego asigne cada entrada a un grupo y pídale a cada grupo que le ponga nombre a su canal central de irrigación de manera que identifique la fuente de ingresos. (5 minutos).

Luego pídale a cada grupo que cave *mini-canales* que salgan desde el canal central de irrigación. Esto significa identificar modos de lograr que el dinero que ya está entrando a la economía local vuelva a gastarse dentro de ella. Las ideas se deben escribir en hojas engomadas rojas y colocarse sobre los mini-canales en el rotafolio de irrigación (10 minutos).

Explore qué tipo de apoyo, capacitación, tiempo o dinero sería necesario para hacer de esto una realidad. Escriba estas ideas en hojas engomadas rojas y colóquelas sobre los mini-canales o sobre las palas que están cavando los canales. Algunas de estas ideas pueden ser muy detalladas (5 minutos).

Luego pida a los participantes juntar sus hojas engomadas rojas y colocarlas en un rotafolio sobre Problemas / Ideas para la Acción (5 minutos).

## Paraguas y embudos

*"Tapando las Goteras se refiere sólo a estimular a los residentes a que compren localmente – o quizás se refiere también a los negocios."*

Todas las personas que trabajan en el programa de revitalización de la comunidad están comprometidas a mejorar la economía local – sin embargo, muchos de los que hemos conocido quizá no sean tan creativos como pudieran cuando se trata del manejo de sus propios presupuestos. Con frecuencia no ven que el dinero del sector público también se puede gastar de tal manera que maximice la circulación local del dinero. Ellos citan las limitaciones impuestas por las leyes y reglamentos sobre compras con dineros públicos, por ejemplo, pero quizás no han investigado de qué manera otras organizaciones se las han ingeniado para aplicar estas reglas de una manera más creativa. De modo que, si su área incluye un área con un programa de revitalización de la comunidad con un presupuesto asignado, vale la pena presentarles a los participantes los paraguas y los embudos.

Con anterioridad al taller, usted necesita obtener una copia del plan de acción para el programa de revitalización de la comunidad de modo que pueda apoyar a los participantes cuando ellos no conozcan bien su plan de acción. También es una buena idea avisar a los funcionarios del programa de revitalización de la comunidad que vayan a participar en el taller que usted podría necesitar que ellos aporten sus conocimientos especializados en esta sesión; de lo contrario, podrían sentirse un poco atacados.

Si usted utilizó el juego del agua en la sesión 2, entonces ya habrá cubierto la introducción básica a este tema. Si no lo utilizó, puede aproximarse al tema dibujando sus propios diagramas o sacando algunas ilustraciones de nuestro sitio web. Luego, de manera simple, plantee a la gente la idea básica tal como se delinea en el capítulo 2 (5 minutos).

Solicite a los participantes identificar cuatro áreas del presupuesto del programa de revitalización de la comunidad (por ejemplo, prevención del crimen, habilidades profesionales y aprendizaje, empleo, vivienda, etc.). Luego pida a cada grupo seleccionar un proyecto real en cada una de estas áreas (por ejemplo, renovación del patio de juegos de la escuela, contratación de dos policías nuevos para patrullar un sitio "caliente"). (5 minutos).

Luego pida a cada grupo que diseñe un embudo para ese flujo de fondos. Esto significa identificar de qué manera puede llevarse a cabo cada proyecto para maximizar la re-inversión de dinero, empleando a gente de la localidad y utilizando materiales o servicios locales. Explore qué tipo de apoyo, capacitación, tiempo o dinero será necesario para hacer de esto una realidad. ¿Cuáles serían las implicaciones de esto para la planificación (por ejemplo, la necesidad de gastar el dinero más despacio de modo que la gente de la localidad pueda capacitarse, o crear sus propias organizaciones y, por lo tanto, estar mejor preparados para licitar contratos, etc.)? Escriba estas ideas en hojas engomadas rojas – algunas de estas ideas pueden ser muy detalladas. (15 minutos).

Luego solicite a los participantes que agrupen sus hojas engomadas rojas y las coloquen en un rotafolio sobre Problemas / Ideas para la Acción (5 minutos).

## El peso circulante

*"Todo me parece más bien débil" y "¿Se trata esto sólo de la economía alternativa?"*

Si usted tiene la impresión de que los expertos en la economía local o los empresarios necesitan un poco más de persuasión para convencerse del enfoque de "Tapando las Goteras", usted podría preferir invertir esta sesión explorando un poco más la idea del peso circulante y, a través de ella, el concepto del multiplicador local. Para hacerlo, sugerimos que, con antelación al taller, coloque en una hoja de rotafolio la tabla del capítulo 2 que delinea el multiplicador. También reúna una selección de billetes y monedas para obtener una cifra redonda – tal como 1 libra conformada por 50 peniques, 20 peniques, 2x10 peniques y 2x5 peniques. Más adelante desarrollamos el ejemplo utilizando una libra.

Este ejercicio busca explicar de qué manera el dinero fluye de persona a persona – sin embargo, siéntase en libertad de usar diferentes tipos de gente y diferentes cantidades de dinero.

Primero, entregue a una persona del taller el dinero que ha reunido.

Dígale a todos los participantes que esta persona es el alcalde local y ha gastado 20 peniques del dinero fuera del área pero que los restantes 80 peniques se entregaron a la peluquera del lugar. Entonces, pídale al "alcalde" entregar 80 peniques a otro participante, que ahora es "la peluquera local". Enfátice a los participantes que el alcalde ha re-invertido (re-gastado) 80% de su dinero localmente, de modo que es una buena persona a la cual se le ha entregado el dinero.

Diga a los participantes que la peluquera local estaba teniendo un mal día, de modo que gastó 60 peniques en comprar chocolate en un supermercado que no es de la localidad, pero que entregó los 20 peniques restantes a su hijo por haberle ayudado con el lavado. Luego pida a la "peluquera local" que entregue 20 peniques a otro participante que ahora es "el hijo". Enfátice a los participantes que en este día en particular la peluquera no fue tan buena persona como para haberle entregado dinero, porque ella solamente volvió a gastar sólo el 25% de su dinero en la localidad.

Diga a los participantes que al hijo sólo le gusta gastar dinero en juegos para su computadora. Estos juegos sólo se pueden comprar por Internet. Todo el dinero se va del área – de modo que darle el dinero al hijo no es una buena medida en términos del desarrollo de la economía local.

Luego muestre de qué manera el billete de 1 libra que el alcalde recibió resultó en un ingreso de 80 peniques para la peluquera y luego en 20 peniques para el hijo. Esto significa que el billete de 1 libra ayudó a generar otra libra adicional para la comunidad, para un total de 2 libras. Este es un multiplicador de 2.

Finalmente, muéstrole a la gente el rotafolio con el multiplicador que había preparado de antemano, que muestra el 80% y el 20% del patrón de re-inversión (re-gasto) en el capítulo 2. Es muy probable que algunos participantes no entenderán esta parte – pero habrán entendido el dinero pasando de mano en mano por el salón, de modo que eso es suficiente.

Dé tiempo para preguntas y debate. Alguna gente tratará de mostrar que el multiplicador no muestra cuán importantes para la gente local son algunos negocios como los supermercados. Otros señalarán que algunos negocios podrían no gastar localmente un alto porcentaje de su dinero pero que son negocios tan grandes que aún así tienen un gran impacto sobre la economía local. Ambos puntos son muy válidos. El peso circulante y el multiplicador sólo muestran el impacto en la economía local desde un ángulo; es cierto que

otros temas también son importantes y deben tomarse en cuenta cuando se sopesa el valor de una alternativa.

### **Círculos de gastos**

*"A mí me gusta mi supermercado – no quiero tener que comprar todo localmente y "Tapando las Goteras" es proteccionista".*

Si estos son los reclamos que usted ha escuchado en la sesión 2, entonces explorar los círculos de gastos ayudará a los participantes a ver que Tapando las Goteras no se trata de que todo se origine localmente sino, simplemente que se origine más desde el círculo de gastos más cercano y apropiado.

Usted puede abordar el tema de manera simple, dibujando sus propios círculos y planteando la idea básica a la gente tal como se delinea en el capítulo 2 (5 minutos).

Proporcione a cada grupo un rotafolio donde haya dibujado tres grandes círculos, uno dentro del otro – como en el cuadro del capítulo 2. Pida a cada grupo identificar una gama de artículos que ellos obtienen de cada uno de estos círculos. Escriba los artículos en hojas engomadas amarillas y colóquelas en el círculo relevante (10 minutos).

Luego pida a cada grupo que identifique modos mediante los cuales ellos podrían mover algunos de los artículos (no todos) en un círculo más cercano. Por ejemplo, se puede incentivar a las áreas rurales a pensar acerca de productos locales procesados en otras partes y luego re-importados. O las áreas urbanas pueden ver la posibilidad de reciclar línea blanca o muebles en lugar de importarlos. Escriba estas ideas en hojas engomadas rojas y colóquelas en un círculo más cercano (10 minutos).

Luego pida a los participantes juntar sus hojas engomadas rojas y colocarlas en un rotafolio sobre Problemas / Ideas para la Acción (5 minutos).

### **Informe a la plenaria**

Luego cada grupo presenta sus resultados en plenaria. Si el tiempo lo permite, esto puede ser una presentación. Si hay poco tiempo, se puede hacer simplemente colocando los diferentes rotafolios y también el rotafolio sobre Problemas / Ideas para la Acción en un lugar prominente para que los participantes puedan examinarlos (10 minutos).

## **Sesión 4: planificando la acción para tatar las goteras (90 minutos)**

### **Introducción**

Si usted quiere que haya acciones de seguimiento del taller, esta sesión es vital. Sin ella no tendrá un acuerdo de cómo seguir adelante y, por lo tanto, hay menos probabilidades de que ocurra una acción para tatar las goteras. En Leeds, esta sesión no se llevó a cabo. Por eso, entre alguna gente quedó la sensación de que el proceso había sido "algo abierto" con resultados tibios que no "compelían a la acción". Para la mayoría de los proyectos piloto, esta es la sesión que genera el mayor rumor en el salón – con la gente discutiendo acaloradamente acerca de cuáles piensan que deben ser las prioridades. En los talleres divididos en dos sesiones nocturnas, puede sentirse que la energía disminuye después de la primera noche ya que se han generado las ideas pero no se ha llegado a acuerdos. No se

preocupe – una vez que comienza la planificación de acciones los niveles de energía aumentarán de nuevo.

Al llegar a esta sesión tenemos que contarle unas algunas cosas especiales de la experiencia obtenida de nuestros pilotos: en “Tapando las Goteras” todas las ideas son extremadamente importantes. A menudo forman una espiral de desarrollo, con unas ideas dependiendo de que aparezcan otras. Por ejemplo, la idea de organizar una cooperativa de plomeros podría no ser posible hasta que se haya establecido un esquema de entrenamiento o aprendizaje. O un programa para comprar localmente podría no operar hasta que se haya hermoseado la calle principal.

Sin embargo, es fácil perder una enorme cantidad de tiempo tratando de abordar temas que afectan indirectamente a la economía (como congestión del tráfico, crimen, hermoseo de la calle principal) sin ver realmente un impacto en los flujos de dinero. Esto puede ser realmente destructivo. Con el tiempo, puede matar mucha de la energía generada en el taller.

Por tanto, para lograr un cambio real en menor tiempo sugerimos que aliente a los participantes para que den prioridad a las ideas más directas y tangibles para tapar goteras – aquellas que puedan representar un cambio rápido para los bolsillos de la gente más que aquéllas que requieren un estrategia de muchas facetas. Más adelante, una vez que haya identificado algunas victorias rápidas, usted puede construir gradualmente ideas de más largo alcance.

Los elementos de esta sesión son:

1. Agrupando la información (durante el receso para café justo antes de esta sesión)
2. Votando acerca de las prioridades (20 minutos)
3. Llegando a acuerdo sobre las prioridades (15 minutos)
4. Acordando cómo seguir adelante (40 minutos)
5. Informando en plenaria (15 minutos)

## **Agrupando la información**

¡Iniciamos esta sesión con un receso! Los participantes del taller lo necesitan para relacionarse unos con otros, y los facilitadores, quizá con ayuda de algunos participantes, necesitan tiempo para reunir toda la información contenida en los rotafolios denominados “Problemas / Ideas para la Acción”. Es necesario reunir esta información porque, sin duda alguna, habrá ideas repetidas en los rotafolios.

Primero, para aquellos rotafolios rotulados como residentes, negocios o sector público en la parte superior (es decir, aquellos que se generaron en la sesión del balde que gotea) por favor coloque una R, N o P, según corresponda, en las hoja engomada de esos rotafolios – esto sirve para asegurar que aunque usted quite esos papeles del rotafolio estará claro que la idea tenía relación con un sector en particular (3 minutos).

Luego, usted necesita colocar todas las páginas de los rotafolios en una pared y cuidadosamente mover aquellas hojas engomadas de un rotafolio a otros que contengan información adicional sobre el mismo tema. Esto no debería ser demasiado difícil porque cada grupo ya habrá juntado su información dándole un nombre en la columna “problema”. Por ejemplo, es bastante posible que varios rotafolios mencionen la necesidad de que haya mayor información disponible sobre productos locales, o que es necesario tomar medidas para reducir los gastos en energía (7 minutos).

## Las categorías de información obtenidas en Hastings

Hastings agrupó la información generada en grupos de temas similares y al final se quedó con ocho temas claves. Luego se colocó la información relevante que acompañaba cada tema – aquí sólo damos un breve vistazo a la información por tema:

- Comida: vegetales orgánicos congelados importados; la escuela local de gastronomía no satisface las necesidades de personal calificado de los negocios locales; y otras ideas similares. De allí que el principal taller de seguimiento se dedicó a analizar esta área en mayor profundidad.
- Muebles: los establecimientos locales no estaban satisfaciendo todas las necesidades y gran cantidad de muebles se estaba obteniendo fuera de Hastings.
- Equipo electrónico e Internet: Hastings necesita una mejor infraestructura de tecnología de la información para aumentar los negocios que pueden hacerse por internet; por lo menos un importante inversionista de afuera de la comunidad quería obtener localmente insumos adicionales en tecnología de la información.
- Reciclaje: buenas oportunidades de negocio para reciclar bicicletas, abono orgánico, línea blanca.
- Servicios profesionales: Hay muchos contadores, abogados, gente en el, área de mercadeo, arquitectos, investigadores, facilitadores, etc., a nivel local pero cuyos servicios no se están utilizando
- Medios de comunicación / artes / manualidades / cultura: buena reputación a nivel nacional pero poco conocidos a nivel local.
- Política de adquisiciones: falta de política significa que las comidas distribuidas a personas necesitadas sobre ruedas, las comidas escolares y el servicio de banquetes, todo proviene de fuera de Hastings, aunque Hastings tiene una escuela local de cocina para capacitar gente en habilidades profesionales en artes culinarias.
- Desafíos comunes: transporte, capacitación, planificación, política – y la pobre infraestructura de comunicación y tecnología de la información.

## Votando acerca de las prioridades

Ahora que ha reunido la información usted quiere estimular a la gente para que comience a pensar (y conversar) sobre la acción práctica que desean acometer luego. De modo que el siguiente paso es pedirles que voten sobre sus prioridades.

Tenga presente que su grupo puede decidir que quiere continuar reuniendo información o a ampliar la consulta en relación al proceso, en cuyo caso ellos repetirán el proceso de determinación de prioridades de manera más detallada en otro momento.

Sin embargo, ello no significa que pueden saltarse este paso ahora – hemos descubierto que en este primer taller es muy importante comprometer a los participantes en decisiones reales sobre una acción para tapar goteras. Esto ayuda a enraizar el proceso de "Tapando las Goteras" en el mundo real, práctico, y convertirlo en una herramienta mucho más tangible

para los participantes. De otra manera, la gente siente como si el taller simplemente hubiera sido un taller más, igual a los muchos talleres que se hacen sólo para hablar de los problemas sin pasar a las soluciones.

Además, muchas de las ideas presentadas pueden ponerse en práctica de una vez, así que ¿por qué posponerlas para más tarde?

Hay muchas formas para decidir cuáles ideas son prioritarias. Usted puede escoger cualquier enfoque en particular con el cual esté familiarizado y que encaje con sus necesidades. El recuadro muestra una forma concreta que usted podría decidir aplicar si le parece apropiado en su contexto. Asigne suficiente tiempo para esta sesión porque a la gente le tomará bastante tiempo adquirir confianza para empezar a poner los puntos rojos.

Aconseje a los participantes que inicialmente pongan sus energías en unas pocas acciones muy tangibles que puedan demostrar el impacto que el grupo podría tener sobre la economía local en un período de tiempo corto o mediano. Esto significa concentrarse en taponos muy prácticos y directos en las etapas iniciales (tales como apoyar y agregar valor a un producto existente o establecer un producto nuevo; crear un directorio local o vincular a un inversionista doméstico específico con más negocios locales). En una etapa posterior ellos pueden regresar a esos temas que podrían requerir un enfoque más complejo y multidisciplinario (como, por ejemplo, el desarrollo de una calle principal o el fomento de una cultura empresarial).

### **Votando con puntos**

Coloque todos los rotafolios denominados "Problemas / Ideas para la Acción" en un tablero (asegúrese de incluir todos los rotafolios de las sesiones 2 y 3). Entregue a los participantes diez puntos amarillos y pídale que asignen estos puntos a aquellos temas o ideas para la acción que ellos consideren importantes – si quisieran ellos podrían poner los diez puntos amarillos sobre un solo tema, o distribuirlos entre todos ellos como les parezca apropiado.

Luego entregue a los participantes puntos rojos para colocar sus nombres en ellos y pegarlos sobre cualquier tema que ellos estarían dispuestos a liderar, y puntos verdes para poner sus nombres y pegarlos sobre cualquier tema en el que estuvieran interesados en participar.

Las áreas temáticas se escogen principalmente sobre la base de aquellos temas que acumularon el número más grande de puntos y que tienen además un liderazgo disponible e identificado entre la gente que está en el salón. Otras áreas claves (hasta un máximo de diez en total) SIN un líder obvio y presente deben tener un punto rojo con nombres de personas ausentes asignados a ellos.

### **Llegando a acuerdo sobre las prioridades**

Con todos los participantes parados frente a los rotafolios, haga lo siguiente:

1. Revisen juntos los puntos que se han pegado en los rotafolios durante el receso. Si hay por lo menos un punto rojo (con nombres adjuntos) y algunos puntos verdes adicionales, entonces usted sabe que hay un acuerdo de emprender al menos algunas acciones de seguimiento. Pregunte al grupo si es así como ellos realmente lo sienten – y luego pase a la siguiente decisión.

Sin embargo, si al final de la votación usted descubre que no hay puntos rojos y muy pocos puntos verdes, entonces parece que no hay un acuerdo mayoritario para seguir adelante con ese enfoque. (¡Esto nunca ocurrió realmente en nuestros pilotos, pero Usted debe estar preparado para todas las eventualidades!). Verifique con los participantes si esta interpretación es la correcta y si la es, entonces pueden acordar terminar el taller en este punto. Para ello sugerimos que se establezca un Desafío del Uno Por Ciento. Esto significa pedir a los participantes que después del taller miren un presupuesto sobre el cual tienen el control y decidan de qué manera harían para destinar 1% de él para gastarlo dentro del área. Si todos los responsables de los presupuestos pudieran hacer tal cambio, eso tendría un impacto significativo. También se trata de un tema muy concreto que los participantes pueden plantear a sus colegas o familiares. Vale la pena destinar algún tiempo para saber por qué hay tan pocos puntos rojos. ¿Es que la gente está muy ocupada, es escéptica o carece de habilidades?

2. Identifique las ideas para la acción que más apoyo han logrado, eligiendo todas aquellas que tienen un punto rojo (con nombre o sin nombre).
3. Pregunte a las personas cuyos nombres están escritos en el punto rojo si liderarían un grupo de trabajo preparatorio sobre esa idea para la acción en la siguiente sesión. Déles un rotafolio y pídeles que escriban los problemas / ideas para la acción que son claves y acerca de los cuales la gente ha puesto sus puntos en relación con ese tema. Donde la gente se haya propuesto a sí misma para liderar más de un grupo de trabajo, necesitará encontrar un punto verde de ese grupo para actuar como líder en la siguiente sesión.
4. Donde no tenga un punto rojo con nombre, pregunte si cualquiera de los puntos verdes con nombre para ese tema estaría preparado para actuar como secretario del grupo hasta que se haya encontrado a alguien que esté preparado para liderarlo. Déles un rotafolio y pídeles escribir los problemas / ideas para la acción que son claves y acerca de los cuales la gente ha puesto sus puntos en relación con ese tema.
5. Finalmente, para todos los otros temas que tienen puntos verdes asignados a ellos, pregunte a los nombrados en los puntos verdes si estarían contentos si ese tema no fuera atendido inmediatamente. Haga énfasis que será posible regresar a esos temas en una etapa posterior. Usted podría encontrar, sin embargo, que los puntos verdes tienen muchos deseos de que se trate el tema y, por tanto, están preparados para asumir el desafío para tratar de captar y catalizar un interés mayor - ien Boncath encontramos que cada una de las personas cuyo nombre aparecía en los puntos verdes estaba reacia a dejarlo para más tarde dado el gran entusiasmo que sentía por el tema!

### **Poniéndose de acuerdo en cómo seguir adelante**

Destine parte del salón para cada grupo de trabajo sobre un tema. Tome nota que los participantes bien podrían haber puesto más de un punto verde o rojo y por lo tanto estarán indecisos en cuanto a cuál grupo unirse. Ellos necesitarán tomar sus propias decisiones con respecto a esto – o podrían moverse de un grupo a otro si se pudiesen manejar cuidadosamente. También, algunos participantes no habrán puesto ningún punto rojo o verde. Hágales saber que puede que no sea necesaria su participación futura pero que sería

muy bueno si por ahora pudieran unirse temporalmente a un grupo de trabajo en esta sesión a fin de ayudarlo a establecerse.

Note que usted NO está tratando de obtener un plan de acción para cada "idea para la acción" que se haya identificado para su tema. Simplemente, usted va a establecer lo que sucederá después – esto puede significar en el futuro llevar a cabo un estudio de mercado a través de una encuesta, o consultar con otras pocas personas, o fijar una fecha para una reunión del grupo de trabajo formal acerca del tema, o verificar los aspectos legales de la idea, etc. Pero cuídese de actividades diversionistas que simplemente retrasan la acción real. La cuestión vital es que alguien sea nombrado líder del tema, se fije un plazo y quede muy en claro qué es lo que hay que hacer y por qué. Se puede preparar un rotafolio con encabezados tales como los siguientes:

<i>Idea</i>	<i>Acción Acordada</i>	<i>Líder</i>	<i>Participantes</i>	<i>Calendario</i>

Si su grupo se siente satisfecho concentrándose en una o dos ideas concretas ya existentes, está bien. Sin embargo, usted podría descubrir que con el tiempo su grupo de trabajo podría querer empezar a considerar una estrategia más amplia. Por ejemplo, si su grupo está explorando un tema o encabezado general, usted podría ver de qué manera se podría enfrentar desde diferentes ángulos. Hastings generó ideas adicionales para tapar goteras con relación a la comida haciendo una lluvia de ideas relacionadas con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la economía alimentaria local. Este enfoque les ayudó a desarrollar ideas como un directorio local de alimentos, vincular la escuela de cocina local de manera más efectiva con las necesidades de los negocios locales y desarrollar un negocio de vegetales orgánicos congelados para satisfacer las necesidades del mercado local. Alternativamente, usted podría identificar todas las razones de por qué este tema es un desafío (como por qué la economía de alimentos de Hastings es débil) y luego desarrollar una estrategia que trate una por una cada una de las razones.

### **Informado en plenaria**

Cada grupo presenta luego sus ideas en plenaria a los otros grupos. Si el tiempo lo permite, esto se puede hacer en una presentación. Si el tiempo es corto, se hace simplemente colocando los rotafolios en un lugar destacado y visible.

## **Sesión 5: Poniéndose de acuerdo en cómo mantener el progreso (30 minutos)**

### **Introducción**

Tapando las Goteras no es sólo un taller divertido y educacional. Llevará a una acción real – siempre y cuando se pueda mantener el momentum en la fase crucial después del taller. Sin embargo, se le advierte que si usted no planifica esta parte los participantes se sentirán incómodos. Ellos comenzarán a sospechar que las cosas no van a suceder. Un piloto reciente casi se olvidó de planear cómo mantener el progreso y los residentes de la comunidad estaban un poco desconcertados hasta que se definió una fecha para la siguiente reunión de la coordinación central. Ellos sabían que los grupos de trabajo se reunirían por lo menos una vez y de qué manera estaba circulando el informe – pero también sabían que el

momentum general decaería si no se reunían todos juntos en un futuro cercano. Entonces ¿cómo se puede mantener el progreso?

Además de las acciones específicas decididas en el taller de Tapando las Goteras, usted deberá llevar a cabo otras tareas. Ellas incluyen:

- Recabar información adicional sobre goteras y tapones potenciales en el área tanto para generar más ideas para la acción como para involucrar a más gente
- Aumentar el nivel de conciencia
- Y, finalmente, formar un grupo para coordinar todo esto y proporcionar apoyo de largo plazo y elevar el perfil del proceso.

Los capítulos 4, 5 y 6 ofrecen una guía para cada uno de estos temas.

Estas actividades de seguimiento pueden volverse responsabilidad de grupos de trabajo más pequeños. Usted puede darse cuenta que es posible obtener ideas iniciales acerca de esto en la sesión de cierre del taller – o, si la energía está debilitándose, quizá el grupo pueda volver a reunirse en el café o el bar para llegar a acuerdos de una manera menos formal. Lo importante es que todos en el taller estén conscientes de las decisiones que se han tomado con relación a los temas – y que cuando sea posible ellos han estado involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Una vez que esto se logra, el grupo merece darse una fuerte ronda de aplausos. ¡Un curso de economía normalmente toma tres años!

# ACCION



## ACCIÓN

### 4: Coordinando el programa

#### Introducción

Para hacer que las cosas comiencen a caminar, el taller "Tapando las Goteras" se apoya en grupos de trabajo. Todos esos grupos necesitan de una alimentación cuidadosa y de una cantidad adecuada de apoyo. Uno puede "matar" un grupo de trabajo ya sea con mucho apoyo o con muy poco. Exactamente del mismo modo que uno puede matar una planta por regarla demasiado como por regarla muy poco. Conseguir lo mejor de un grupo de trabajo es un arte, igual que la implementación de un taller. En esta sección damos algunas orientaciones específicas, que serán de utilidad para hacer el seguimiento del taller "Tapando las Goteras".

Hay cinco lineamientos generales para los grupos de trabajo:

- No piense que el grupo de trabajo consiste solamente en quienes se presentaron como voluntarios durante el taller. Puede haber otras personas y organizaciones que quieren o necesitan estar involucrados en el ejercicio para que este tenga una buena probabilidad de éxito
- Algunos grupos de trabajo van a fallar inevitablemente por que algunas personas se sienten menos entusiastas cuando la tarea que está frente a ellos aparece más claramente definida. Usted debe dejarles claro que no hay nada malo en detenerse y disolverse. Esto es mucho mejor que tener uno de los sub-grupos trabajando a medias, y haciendo gastar energía al grupo de trabajo básico.
- Recursos adicionales pueden ayudar cuando las energías comienzan a flaquear- aún algo tan modesto como una taza de té y un paquete de galletas de chocolate. Por lo tanto, trate de conseguir algún financiamiento para capital-semilla, para así disponer de una caja chica en las etapas iniciales de trabajo de tapar las goteras
- Si usted es parte de una organización pequeña, puede encontrar difícil mantener un buen ritmo de progreso, a menos que tenga un apoyo financiero continuo de alguna agencia de desarrollo o de alguna agencia con responsabilidad sobre el área donde usted trabaja. Ellos pueden dar buenos consejos, apoyo, acceso a fuentes de financiamiento, ayudar a abrir puertas de los gabinetes de los funcionarios y también alguien a quién acercarse si usted se siente un poco enredado o si la moral de trabajo parece estar declinando
- Si después de cierto tiempo usted decide convertir su taller "Tapando las Goteras" en un programa continuo de trabajo que puede durar años, probablemente sea una buena idea formar una fundación, o una organización no gubernamental que trabaje como una agencia de revitalización de la comunidad. Esto va a ayudarle a solicitar fondos o crear puestos remunerados.

#### Preguntas para pensar:

Hay muchas maneras de mantener las cosas en movimiento, y lo que mejor se adapte a lo que se necesita puede cambiar a lo largo del tiempo. El punto principal que se debe tener en cuenta es tomar en consideración el contexto local y ver cuales son las prioridades, y mantenerse preguntando a sus participantes si piensan que usted ha dejado algo fuera. ¿Les preocupa que algo pueda haberse dejado de hacer?

Si se crea un comité de coordinación, aquí hay algunos puntos para tener en cuenta:

- ¿Quiénes deben formar parte de él? (tal vez un buen corte transversal, con personas de la localidad y otras de las agencias externas)
- ¿Cuan a menudo deben reunirse?, y, ¿por cuanto tiempo?
- ¿Dónde serán las reuniones? (por ejemplo, se puede variar el lugar de reunión para hacer más fácil que gente de distintos lugares pueda asistir)
- ¿Como contribuirán a este comité los distintos grupos de trabajo?
- ¿Como se llamará el comité de coordinación?
- ¿Cual será su responsabilidad específica?

Al examinar el último punto se podrá explorar las siguientes posibilidades:

- ¿Como y cuando aplicar los "tapa-goteras" que no habían sido incluidos en la lista de cosas por hacer?
- ¿Quién más podría tomar parte en "Tapando las Goteras" y como se puede involucrarlos?
- Tener una estructura de apoyo para todos los grupos que estén llevando a cabo acciones específicas (Incluyendo la recolección de información y la elevación del nivel de comprensión que la gente tiene sobre el problema en cuestión)
- Consiguiendo fondos para el programa
- Involucrando y manteniendo relaciones fuertes con agencias claves que no están basadas dentro del área, tales como agencias regionales de desarrollo, colegios o agencias de fomento a negocios, pequeñas y medianas empresas.
- ¿Habría otros grupos situados en áreas vecinas que podrían interesarse en una iniciativa similar?, y en ese caso, ¿como podría extenderse el ejercicio Tapando las Goteras hacia sus áreas?

## Ejemplos específicos

En South Staffordshire, por ejemplo, el taller "Tapando las Goteras" contribuirá a la estrategia de trabajo comunitario del municipio y a la política de Alianzas Locales Estratégicas que está en desarrollo. Esta, a su vez, estará en condiciones de dar apoyo en el largo plazo al programa de actividades para "tapar las goteras", tan pronto éste sea iniciado.

Brecon Beacons, por otra parte, creó su propia Fundación, para coordinar todas las actividades de turismo alrededor del área. Esta fundación ha apoyado a los grupos de turismo de otros negocios que se formaron en cada barrio, ayudando a coordinar sus esfuerzos individuales y a poner a disposición de ellos recursos extra.

En Milford Haven, el grupo ha continuado reuniéndose, pero siente que necesitaba el perfil mas elevado y la credibilidad que proporciona el patrocinio dado por el Municipio. La Alcalde está de acuerdo en apoyarlos y el grupo tiene la esperanza de hacer el lanzamiento de su programa de acción en la cámara municipal.

En Irlanda del Norte y Pembrokeshire se presentaron solicitudes de financiamiento a la Unión Europea, para habilitarlos para implementar Tapando las Goteras través de un área más amplia a aldeas y pueblos. La organización local PLANED aseguró un financiamiento para implementar este abordaje en 15 nuevas comunidades. PLANED destacará algunos de sus funcionarios cerca de esos grupos comunitarios, de manera que ellos puedan dar un apoyo más cercano a los grupos de trabajo y comités de coordinación que surgen del taller Tapando las Goteras.

En Aberdeen, tres grupos de trabajo separados (negocios, autoridades locales, residentes) llevarán adelante las actividades. Juntos, ellos formarán las bases de una Estrategia de Ventas al Detalle y Desarrollo Económico para Mastrick, cuya coordinación recibirá la ayuda del funcionario para el Desarrollo Comunitario del Municipio. Entonces ellos comenzarán a hacer los talleres Tapando las Goteras a través del área, en el carácter de la herramienta que crea estrategias prácticas para desarrollar la economía local. Uno de los mejores aspectos de la manera como la herramienta está siendo aplicada en Aberdeen es que ella permite a los trabajadores de desarrollo comunitario ligar su trabajo de manera muy práctica con sus colegas que trabajan en desarrollo económico.

## 5: Reuniendo Información

### Introducción

En algunos de nuestros talleres Tapando las Goteras nos dimos cuenta que aquellos participantes que tenían una visión de futuro de largo plazo preferían esperar hasta que toda la información hubiera sido reunida antes de tomar alguna decisión sobre acciones futuras. No solo desde dentro del salón donde se realizaba el taller, sino desde la perspectiva de la comunidad completa, incluyendo todas sus partes interesadas. Esto es de un admirable carácter exhaustivo, y en realidad inicialmente nosotros también pensábamos que esta era la mejor manera de ver el asunto. Eso hasta que nos dimos cuenta que los participantes realmente dinámicos no querían esperar. De hecho, si se les pedía llevar a cabo una recolección más amplia de información antes de planear unas pocas acciones para tapar goteras, algunos participantes simplemente dejaban de tomar parte en el proceso. Eso los llevaba a la convicción de que el Tapando las Goteras no era sino uno más de esas tertulias o sesiones de bla bla bla. Por eso nosotros recomendamos esperar a finalizar el taller y a planear o implementar un conjunto consensuado de tapa-goteras antes de meterse a la recolección de información. De manera alternativa, se puede comenzar con la recolección de información, como si fuera un grupo de trabajo separado que está llevando a cabo esta actividad en paralelo con las actividades iniciales para tapar las goteras. Sea cual sea la forma que se escoja para enfrentar esta disyuntiva, es probable que en algún momento va a ser necesario volver a una recolección más amplia de información para generar más ideas de actividades, confirmar las ideas que se tienen de antemano, y para involucrar más gente.

Involucrar a la mayor parte de la comunidad en el proceso de recolección de información es importante en el enfoque Tapando las Goteras, aún en el caso de que se piense que conocemos desde ya todas las respuestas. Es importante por las siguientes razones:

- Más gente estará informada sobre lo que usted está haciendo.
- Aún una conversación rápida sobre la manera en que la gente gasta su dinero puede tener un impacto sobre su conducta futura
- Permite que la gente comparta sus opiniones e ideas, de manera que se sientan más estrechamente partícipes y por lo tanto más dispuestos a participar y formar parte del trabajo. Encuestando formal o informalmente puede ser un procedimiento de reclutamiento, además de un ejercicio de recolección de información.
- El Municipio y otros grupos que han estado trabajando por un largo tiempo en el área pueden olvidar que aún así necesitan consultar a la gente. Recolectar información puede traer evidencias y visiones frescas, así como mas gente comprometida.
- Finalmente, da una mejor oportunidad para poner a prueba sus ideas. Antes de que las compañías lancen nuevos productos, ellos hacen investigación de mercado para estimar el tamaño de la demanda Y para estar seguros de que el diseño del producto satisface las necesidades de la gente. Le recomendamos que usted haga lo mismo con sus ideas para tapar las goteras.

Decir "Recolección de Información" puede sonar muy técnico y difícil, pero en ese proceso hay tres pasos básicos:

- Decidir que clase de información es la que se va a recoger
- Planificar como el grupo de trabajo va a organizarse para recolectarla
- Ponerse de acuerdo en como se va a presentar y comunicar dicha información de manera que tenga sentido.

Se va a necesitar los nombres de los voluntarios que van a tener a su cargo los diferentes aspectos del trabajo, de entre los cuales uno de ellos deberá actuar como la persona que cita a reuniones. A continuación entregamos recomendaciones específicas para la recolección de información relativa a Tapando las Goteras

### **Que clase de información vamos a recoger?**

Antes del primer taller, recomendamos hacer una revisión rápida de cualesquier informes existentes sobre la economía local que usted pueda conseguir. Si no pudo hacer esto antes del taller, entonces ahora es una buena oportunidad para hacerlo. Eso comenzará a darle ideas sobre que clase de información se necesita.

En el Apéndice 4 hemos recopilado un grupo pequeño de preguntas alrededor de las cuales usted puede organizar la base de su recolección de información. Ellas están agrupadas por sector: residentes, negocios y sector público. Se puede obtener más preguntas de nuestro sitio [www.pluggingtheleaks.org](http://www.pluggingtheleaks.org), pero recuerde una lección de su tiempo de escuela: mientras menos sean las preguntas más rápido será responderlas.

No se sienta limitado por las preguntas de muestra. Usted puede, por ejemplo:

- Expandir algunas de las preguntas, si es que quiere obtener más información en un aspecto de particular importancia (tal como acceso a financiamiento o servicios de apoyo a la empresa)
- Escoger focalizar toda la encuesta en un solo asunto clave en el cual usted piense que hay las mayores fugas de recursos, posiblemente con encuestas de seguimiento sobre este asunto a lo largo de un período de meses.
- Incluir preguntas que están cerca del corazón de las personas que podrían llevar a cabo actividades concretas en el futuro (por ejemplo alrededor de los asuntos que fueron señalados como prioritarios, con los colores rojo y verde durante los ejercicios en el taller).
- Limitar las preguntas a lo que usted tiene que saber, de manera que no tenga ningún exceso de datos a la hora de procesar la información en el paso siguiente.

Sin embargo, a veces tener más preguntas es mejor que tener menos. En Milford Haven el equipo ideó tantas preguntas sobre que es lo que la gente compra localmente y cuales tiendas prefieren, que nosotros estábamos preocupados de que después no fuesen capaces de procesar la gran cantidad de datos obtenidos. Pero Joan Asby de PLANED dijo que este nivel de detalle era crucial. Por ejemplo, ellos se dieron cuenta que si Woolworth's (una tienda grande) tuviera que salir de la calle principal del pueblo, entonces toda la gente iría a hacer sus compras a otra parte, y los otros comerciantes locales tendrían que cerrar también.

Recuerde pedir a la gente no sólo que identifiquen las áreas problemáticas, lo que les puede amargar el alma y llevarlos a tomar un enfoque negativo. Un error en nuestras primeras encuestas es que se pidió a las comunidades hacer la lista de todos los temas negativos que estaban inhibiendo el crecimiento de las empresas. Entonces salieron a flote largas listas destacando el deficiente apoyo a los negocios, acceso limitado a fuentes de financiamiento, falta de locales, vandalismo contra los locales, congestión del tráfico, mal estado de las vías de acceso, bajo nivel de las habilidades profesionales, y así por delante. El resultado: Las comunidades sintieron que eran ellas quienes tenían que asumir todos los problemas antes de que ellas pudiesen mejorar la economía local, y la tarea aparecía monumental. En Leeds, las preguntas revelaron una gran cantidad de información sobre el por que las tiendas de

Harehills estaban quebrando, pero a la vez dieron muy pocas respuestas suficientemente fuertes sobre como se podría mejorar las cosas.

Por lo tanto nosotros sugerimos que se incluya por lo menos una o dos preguntas que den confianza a la gente para dar ideas y sugerencias sobre como tapar algunas de las goteras. Una pregunta útil para incluir en la encuesta puede ser "¿Como los recursos locales pueden ser usados al máximo de su capacidad?", o preguntar a la gente de la comunidad sobre empresas locales exitosas.

Ensaye las preguntas antes de lanzarse a la recolección de información. Para evitar exceso de datos, frente a cada pregunta que se piense incluir en la encuesta, pregúntese usted mismo: ¿Como vamos a usar las respuestas a estas preguntas para tapar una gotera? Si no hay una respuesta obvia, entonces no incluya esta pregunta. Usted puede encontrar que la formulación de la pregunta no ha sido tan claramente expresada como usted pensaba, o que una pregunta ligeramente diferente va a tener como resultado una mejor información. En Aberdeen, ellos querían preguntar "¿Hay algunas tiendas que usted no usa?" pero cambiaron a "¿Hay algunas tiendas que usted podría usar pero no usa?" Esta formulación era mejor, por que en realidad no sirve mucho saber que alguien no usa una tienda para mascotas, isi esa persona no tiene ninguna mascota!

Finalmente, en el capitulo 7 hemos hecho una lista de las direcciones de algunas organizaciones que se especializan en áreas particulares tales como renovación de los centros comerciales, desarrollo de recursos energéticos o como atraer hacia su área negocios que sean compatibles. Esas organizaciones tienen manuales con muchas sugerencias de preguntas que pueden ser incluidas en encuestas, por lo tanto, es bueno revisarlas.

## **Organizando el equipo de trabajo**

Una de las mejores maneras de organizar la recolección de información es a través de sub-grupos de voluntarios de los participantes que asistieron al taller inicial que se ofrecieron como voluntarios para hacerlo. De esa manera los voluntarios sentirán que el proceso les pertenece, y por lo tanto podrán poner más de su propio tiempo disponible en este trabajo. También estarán más inclinados a hacer suya la actividad resultante y es más probable que sean capaces de persuadir a su gente para comenzar a tapar las goteras.

Sin embargo, algunos proyectos Tapando las Goteras decidieron no adoptar ese curso de acción, puesto que puede ser difícil conseguir que la gente esté de acuerdo en trabajar extra, y a veces, cuando están de acuerdo en hacerlo, finalmente no cumplen con ese acuerdo. En Leeds, los participantes estuvieron de acuerdo en hacer entrevistas cara a cara, sin embargo, solo unos pocos de ellos lo hicieron realmente. De ahí que una gran parte del trabajo terminó en manos de la organización asociada al proyecto piloto.

De acuerdo a Leeds Industrial Mission, uno de los más grandes obstáculos para que los participantes adoptaran la tarea de recolección de información fue la falta de confianza. Ellos enfatizaron la importancia de la recolección real de información en un colectivo real, e hicieron algunos ejercicios de práctica de encuestas en grupos.

Por lo tanto, si se quiere que los residentes participen en la recolección de información, y si eso es algo que está fuera de sus experiencias habituales, es recomendable dedicar algún tiempo, posiblemente medio día, para que ellos se entrevisten unos a otros. Entonces ellos pueden pasar a practicar con algunos sujetos reales, seguidos de una conversación en la que

se revisa lo que han hecho, para ver el estilo de entrevista que utilizaron y el contenido de las preguntas hechas.

Se debe tener en cuenta el hecho de que las encuestas que se hacen pueden ser tan formales o informales como usted desee. Mucha gente nos dijo que fueron las conversaciones informales, en cafés o bares las que a menudo revelaron las ideas más interesantes. Posiblemente por que la gente está en su vena más creativa cuando se encuentran más relajados. Siempre que esas ideas sean expresadas en la reunión siguiente, verbalmente o por escrito, entonces la encuesta habrá sido útil.

De hecho, las distintas maneras de organizar la recolección de información son casi incontables, como lo muestran los ejemplos en el cuadro siguiente.

### **Diferentes formas de abordar el proceso de recolección de información**

Milford Haven y Aberdeen usaron una combinación de formas, enviando los cuestionarios a las personas y después llenándolos en una entrevista cara a cara. Ellos usaron cuestionarios muy detallados, usando la mayoría de las preguntas de muestra. En Milford Haven, los empleados de la organización asociada al proyecto piloto asumió las encuestas.

En Aberdeen, las encuestas se enviaron por correo a los funcionarios de las autoridades locales y a los negocios, pero la tasa de respuesta fue más bien pobre. En contraste, residentes y funcionarios hicieron una encuesta de tiendas y consumidores en las calles, que resultó muy efectiva. De ahí que Willy Smail, el encargado de desarrollo comunitario del área está ahora planeando tener reuniones cara a cara con el personal de las instituciones locales y de los negocios del área.

En Plymouth, los participantes escogieron un cuestionario simple, con sólo siete preguntas. Ellos prefirieron hablar con la gente de manera individual, o hablar con la gente sobre las preguntas en los centros comerciales. Sobre la base de estas conversaciones, los participantes después completaron las encuestas.

La gente en Cloughmills usó los centros comunitarios, pero con un tema diferente cada semana, y preguntaron a todos los que llegaban sobre su gasto en comida, energía etc. La organización asociada llevó a cabo estas sesiones.

Hastings Trust designó un investigador independiente para hacer las entrevistas, lo que llevó un largo tiempo para completarse, y generó muchos datos. Los negocios grandes que fueron entrevistados fueron increíblemente abiertos en cuanto al apoyo a los negocios locales y a usarlos como fuentes de aprovisionamiento. Por otra parte, usar un investigador independiente para reunir información puede haber debilitado el sentimiento de propiedad de la comunidad con respecto a los resultados, por que en el segundo taller la gente se mostró menos dispuesta de lo que los organizadores habían esperado para emprender acciones futuras.

Brecon también designó investigadores para entrevistar los negocios, y consiguió a la Dirección de Turismo para hacer la encuesta a los turistas. La información fue bastante diferente de la información obtenida en reuniones públicas, por que un espectro más amplio de personas fueron entrevistadas. "En las reuniones la gente dijo que su prioridad era las calles sucias, dijo Duncan Fisher, en tanto que la encuesta reveló que las instalaciones para gente joven y los empleos para retener a los jóvenes en el área tenían una prioridad más alta para la comunidad más amplia. Las personas mayores, sin embargo, continuaban más preocupados por las calles sucias."

De acuerdo a Miguel Pinedo de Leeds Industrial Mission, es beneficioso para los participantes darles tanto apoyo como sea posible para a organizar las actividades de recolección de información. El sugiere convertir esto en una sesión más del taller. Aunque esto requeriría bastante entrega y compromiso de parte de una organización con suficientes recursos, ello contribuiría a aumentar la experiencia y la confianza de los participantes, mejorando la calidad de la investigación.

## **Agrupando y procesando los datos y comunicando sus resultados**

Demasiados proyectos comunitarios deciden que es lo que quieren saber, reúnen la información y entonces dejan los resultados acumular polvo en una caja de cartón. Presentar los datos en forma de resultados útiles es crucial. Lo que se está buscando es identificar temas amplios, y en particular, oportunidades interesantes de actividades para tapar las goteras. Ustedes no deben sentir que deben analizar cada pieza de información a nivel de tres decimales. Sacando de los datos los temas claves y luego colocando ideas específicas bajo cada uno de ellos es la forma más fácil de trabajar los resultados. En forma bastante similar a lo que se hizo en el taller inicial, excepto que esta vez la cantidad de información que se está reuniendo es bastante mayor.

Usted debe asegurarse de entregar la información sobre temas pertinentes a cada uno de los grupos de trabajo que se formen como resultado del taller inicial. Finalmente, asegúrese de presentar la información en un formato que sea útil para la acción, porque usted necesita comunicar esa información a la gente de la comunidad local. Esto es aún más importante dado que la recolección de información con certeza va a generar más ideas de acciones futuras, y aún más temas alrededor de los cuales se pueden organizar. Por lo tanto, la comunicación necesaria para permitir a la gente que sepa como han sido usados los contenidos con los cuales ellos nos han retroalimentado, así como también reclutar más tropas para involucrarse y producir resultados en los marcos del programa más amplio. Este es el paso final de la etapa de seguimiento.

### **6: Aumentando la comprensión del problema**

Es posible entusiasmarse tanto con la planificación y la investigación que usted se olvide de decirle a la gente que es exactamente lo que usted persigue. La comunicación con regularidad de los resultados y de las actividades es muy importante para mantener el interés, tanto de los que ya están involucrados como para despertar una comprensión más amplia acerca de su trabajo, atrayendo nuevas personas.

Después del taller, y especialmente después de haber obtenido los resultados de la encuesta, algunos grupos de trabajo decidieron hacer una presentación de sus resultados frente a otros grupos. En Leeds, por ejemplo, esto se expresó en presentaciones hechas en el café comunitario y a los grupos de las iglesias. Otros grupos prefirieron las conversaciones individuales. Por ejemplo, un funcionario de estadísticas habló con aquellos funcionarios que para él eran claves y también con la gente que trabajaba en "inclusión social" en el Municipio.

Hay que asegurarse de que las "goteras" sean publicadas en la prensa local, y en periódicos murales - tal vez desplegar los resultados de los talleres y encuestas en lugares públicos, para que cada persona pueda votar en la elección de prioridades e inscribirse en los grupos de trabajo. Se debe usar cualquier idea interesante que usted pueda imaginar. Mientras más imaginativa sea la estrategia de comunicación: Trabajando con escuelas, usando grupos de teatro y otras, mayor será el impacto potencial.

Una forma muy simple pero efectiva sería editar un boletín de noticias. Por ejemplo el artículo sobre el Nuevo Trato para las Comunidades en Luton, "Si queremos realmente que Marsh Farm trabaje bien, nosotros deberíamos estar cuidando de nuestros propios negocios". Un resumen de este artículo se encuentra en el Apéndice 1.

Brecon Beacons planeó alquilar un bus para visitar todas las comunidades del área, cargando con un bidón conectado a la fuente de agua de manera que se llenaba o derramaba al apretar un botón! Adicionalmente, se diseñó una competencia entre niños de escuela para capturar datos locales sobre goteras y también sobre ideas de negocios potenciales. El Hastings Trust resumió sus ideas en un informe que iba a ser divulgado a través de la edición de una revista de un solo número distribuido a todas las casas en Hastings y entonces hacer un evento de lanzamiento del programa de acción del taller Tapando las Goteras. Ellos consiguieron que uno de sus residentes, Paul Mc Cartney (Sí, el mismo Paul Mc Cartney!) lo patrocinara.

Mientras tanto, en Leamington se dieron a la tarea de escribir una versión local de una canción de niños "Hay un hueco en mi balde", adaptando la letra con las goteras y los correspondientes tapa goteras potenciales que eran apropiadas a sus experiencias de tapar goteras. (¿tal vez podrían haber pedido ayuda a Sir Paul también?)

Aún si usted no es un artista pop, nuestro sitio web ([www.pluggingtheleaks.org](http://www.pluggingtheleaks.org)) tiene bastantes materiales para hacer hojas volantes, posters y presentaciones que usted puede copiar. El punto es que después de que se ha gastado tanta energía en entender su economía local, y se ha puesto tanta creatividad para idear maneras de tapar las goteras, la manera en que usted comunica sus ideas es lo que va a cautivar a la gente de la comunidad, de manera tal que ellos comiencen a llenar el balde y lo mantengan lleno.

## **7: Listos para comenzar**

Usted ya ha leído las ideas y la guía que van explicando el proceso paso a paso. Ahora está listo para movilizar a la población local y tapar algunas de las goteras en su economía local. Tal como nosotros hemos enfatizado a través de todo este manual, Tapando las Goteras estará mucho más cerca de conseguir éxito si su foco inicial es la acción que sea más directa y tangible. Váyase directamente a los triunfos más rápidos, o a cosechar las frutas que cuelgan de las ramas más bajas.

Cualesquier éxitos sin importar cuán modestos sean deberán ser celebrados ampliamente, de manera que se genere más energía y otras personas presenten sus ideas para tapar goteras adicionales. Entonces, a medida que se genera más interés, usted puede hallar interesante hacer otro taller Tapando las Goteras para generar más ideas. Los talleres pueden producir a un grupo fuerte y capaz de acometer un programa bien estructurado y con muchas líneas de trabajo, para ser cumplidas a través de un plazo más bien largo. Si este es el caso, existen fuentes adicionales de inspiración que son actualizadas regularmente.

Si la revitalización de la calle principal del pueblo es un tema principal, puede consultar Main Street (USA) ([www.mainstreet.org](http://www.mainstreet.org)) para conseguir copias de sus excelentes publicaciones en inglés, donde se analizan las oportunidades para el comercio detallista o para el re-diseño de la calle principal. Ellos enfatizan que usted no puede embarcarse en un programa de este tipo desde un ángulo solamente. Debe organizarse bien, y considerar a la vez las tres áreas que ello implica: diseño, promoción y reestructuración. Main Street reconoce que su forma de aproximación al tema llevará por lo menos tres años para tener éxito. También puede encontrar útil contactar al Institute for Local Self-Reliance (USA) ([www.ilsr.org](http://www.ilsr.org)), que publica información en inglés sobre como se puede defender la calle principal del pueblo contra las gigantescas tiendas mayoristas.

El Rocky Mountain Institute (USA) ([www.rmi.org](http://www.rmi.org)) tiene una guía en inglés para la renovación económica que explica una serie de talleres comunitarios para encarar la clase de temas que nosotros tocamos en nuestro taller Tapando las Goteras. Da una cantidad de información detallada (basada en EEUU) sobre como realizar las sesiones, resolver conflictos y revisar cada una de las ideas para acciones posteriores. Ellos también tienen buenos libros de trabajo específicamente sobre energía, alimentación y agricultura, así como un sitio web excelente ([www.natcap.org](http://www.natcap.org)) que muestra maneras innovadoras en las cuales los negocios pueden conseguir ventajas competitivas a través de transformaciones que los hagan más amistosos con la conservación del ambiente.

Para las áreas rurales, el "Community Resilience Manual" de la Centre for Community Enterprise's (Canada), y el Market Town Health Check del Countryside Agency (UK) llamarán la atención de quienes quieren hacer un análisis exhaustivo de ellos mismos antes de pasar a la acción. Cuídense del peligro de pasarse mirando el ombligo: gastar mucha energía en diagnosticar problemas sin fin calculando todas las goteras hasta la tercera cifra decimal. Sin embargo, a veces, los problemas y soluciones no son totalmente obvios, y necesitan de un trabajo meticuloso para encontrarlos.

Finalmente, no olvide monitorear nuestro sitio web sobre el proyecto Tapando las Goteras. Usted puede accederlo a través de [www.pluggingtheleaks.org](http://www.pluggingtheleaks.org) o [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org) Este último sitio contiene información adicional a la que se encuentra en este manual en particular: más profundidad en los detalles de los estudios de casos sobre ideas de cómo tapar goteras. Links que lo llevarán a otras fuentes de información, materiales de presentación que pueden ser fácilmente descargados. Un poco más de la teoría que está detrás del método, las encuestas más actualizadas para ser usadas como muestra, y guías acerca de cómo crear su directorio local. Toma en cuenta que toda la información disponible actualmente en el sitio es en inglés, aunque nos gustaría ampliar los recursos que tenemos en español. En este sitio también usted encontrará detalles sobre como evaluar el impacto de iniciativas particulares sobre la economía local y como se calcula su efecto multiplicador local. Su grupo también puede querer suscribirse o escribir un artículo para nuestra publicación Economía Radical. No se preocupe demasiado si no puede encontrar otro lugar donde se haya hecho algo como lo que usted quiere hacer. Hay mucho espacio para innovaciones.

Buena suerte con su proceso, y recuerde celebrar cada éxito a medida que va hacia delante. Y, por favor, no olvide hacernos saber como le está yendo.

## Apéndice 1 Estudio de casos de los proyectos pilotos

### Milford Haven

#### Antecedentes

Milford Haven es el pueblo más grande de Pembrokeshire. Tiene un gran número de negocios, pero continúa teniendo una alta tasa de desempleo y una declinante economía. PLANED (Pembrokeshire Local Action Network for Community and Development) es una organización de la comunidad con un mandato regional. Actualmente está implementando un programa financiado a través de una donación concedida por la Unión Europea en Pembrokeshire para crear una cultura de tipo empresarial dentro de las comunidades. PLANED estaba buscando un esquema dentro del cual se pudiera construir este programa de trabajo y decidieron hacer el ejercicio Tapando las Goteras como proyecto piloto, para ver si conseguía aproximarse a la solución de sus necesidades. Escogieron la comunidad de Milford Haven como su primer proyecto piloto, puesto que creían que si ellos eran capaces de ayudar a mejorar la suerte de este pueblo, entonces el conjunto de la economía de Pembrokeshire podría beneficiarse.

#### Qué es lo que sucedió

Veintisiete personas llegaron a participar en el primer taller. Este número incluía residentes locales, representantes de pequeños y grandes negocios, miembros del Municipio, asesores de empleo, y personal local de revitalización de la comunidad.

Durante el taller un cierto número de ideas sobre como tapar las goteras comenzó a aparecer inmediatamente. Ellas incluían: hacer una red de compañías locales para presentarse a las licitaciones por diversos contratos, desarrollar un mercado local, establecer una planta empacadora local para proveer a los negocios locales y desarrollar una unión de crédito local.

El grupo examinó todos los negocios existentes en Milford Haven, los puso en un mapa grande, destacando las unidades comerciales que estaban vacías.

Al final de este taller, los participantes habían decidido desarrollar su propio cuestionario, usando casi todas las preguntas proporcionadas por la new economics foundation (**nef**). Ellos crearon cuestionarios diferentes para los residentes, los negocios, y las instituciones del sector público que tienen un presupuesto fiscal. El grupo distribuyó los cuestionarios a sus colegas, amigos y familiares, para que ellos los contestaran. Se recibió un total de 52 respuestas. Sin embargo, dado que sólo 2 de las respuestas fueron del sector público, fue difícil obtener conclusiones claras sobre ese sector.

En el futuro, PLANED podría considerar pedir a los participantes que hagan entrevistas cara a cara, posiblemente trabajando en grupos pequeños, en vez de confiar en que las personas van a devolver los cuestionarios contestados por correo.

El personal de PLANED analizó los resultados e hizo un informe sobre ellos, en preparación de un segundo taller. En este se agregaron unas pocas preguntas durante el día, además de implementar las partes claves de un evento de evaluación y discusión de la visión futura de la comunidad, en el cual algunos de los miembros del grupo habían participado de manera separada.

El grupo identificó temas comunes que salieron de la encuesta, tales como la economía, la diversión, el ambiente, el turismo y los festivales, contratos, alimentación, comunicación, servicios y tiendas.

El grupo principal se dividió entonces en grupos pequeños de trabajo, para comenzar a desarrollar acciones orientadas a proyectos de medio y largo plazo:

Metas de corto plazo:

- Aumentar el número de miembros y el apoyo a la Cámara de Comercio de Milford Haven
- Involucrar a la agencia para el apoyo a los negocios y dar detalles sobre el proyecto de un banco de contratos que está siendo desarrollado.
- Establecer un Mercado de Productores Agrícolas en Milford Haven
- Financiar mejoras a las fachadas de las tiendas.
- Desarrollar un programa de festivales y eventos que incluyan temas tales como los Cuákeros, Carnaval, Teatro Ambulante, Día de Trafalgar y caminatas guiadas

Metas de mediano plazo

- Crear un Directorio de servicios y productos locales de Milford Haven
- Facilitar el acceso a donaciones
- Asistencia en comercialización, especialmente para artesanías, obras de arte, cooperativas y grupos.
- Implementar áreas para peatones en ciertas partes de Charles Street
- Administración del tráfico

## **Manteniendo el progreso alcanzado**

Como continuación de los talleres Tapando las Goteras el grupo de Milford Haven se reunió de nuevo para decidir la mejor manera de sacar adelante los temas claves identificados. Hay ahora tres grupos de trabajo que se reúnen regularmente alrededor de los siguientes temas:

Grupo A: Festivales, eventos y Mercados de Productores Agrícolas: Organizándonos

Grupo B: Un plan de desarrollo para Milford – el camino hacia adelante

Grupo C: Promoviendo Milford – haciendo la diferencia

PLANED continúa facilitando el trabajo de los grupos y ha sido designado un oficial de contacto para llevar a cabo este trabajo. A la luz de las extensas consultas que están teniendo lugar para el Plan de Desarrollo Unitario, incluyendo un Plan de Acción para el Centro del pueblo, y las noticias recientes de que Milford es objeto de una licitación bajo la iniciativa del Heritage Townscape, el trabajo del grupo que considera el plan de desarrollo para Milford ha probado ser muy oportuno.

Oradores especializados y personas clave en la Autoridad Local y otras agencias son invitados a dar presentaciones cortas y responder preguntas frente a los grupos de trabajo, pero son los grupos mismos los que continúan liderando el proceso. El Municipio ha solicitado una presentación sobre el trabajo que está siendo realizado, lo que indica que se ha hecho algún impacto! Más gente está acercándose a los grupos de trabajo a medida que las ideas comienzan a tomar forma.

El primer borrador de un Plan de Acción Empresarial ha sido distribuido a todos los miembros del grupo, y se ha programado una nueva reunión para mediados de Junio para llevar esto adelante.

Tapando las Goteras ha sido un catalizador para la acción en Milford, y el desafío para PLANED ahora será mantener el impulso y apoyar a los grupos en la implementación de sus ideas de proyecto. Desde el comienzo del trabajo con Milford Haven, la new economics foundation ha implementado un programa de capacitación sobre Tapando las Goteras dirigido al personal de PLANED, así como un taller en Boncath, al Norte de Pembrokeshire. PLANED está ahora apoyando 15 diferentes agrupaciones de comunidades a través de Pembrokeshire, en la implementación de sus talleres Tapando las Goteras. Esto forma las bases de un programa pan-Pembrokeshire para desarrollar una cultura empresarial a través de la región.

## **Cloughmills**

### **Antecedentes**

Cloughmills es una pequeña aldea rural en el Distrito de Antrim. Ballymoney es el pueblo más grande en el Municipio y ha desarrollado su rol como un Centro de Servicios que proporciona comercio detallista e infraestructura de salud y educación tanto para la población local como para la población rural distante, incluyendo pequeñas aldeas tales como Cloughmills. El pueblo tiene una base manufacturera bastante fuerte, aunque su función de comercio minorista ha estado sujeta a una creciente competencia como resultado de las inversiones en pueblos vecinos más grandes. La mayoría de la población trabajadora de Cloughmills trabaja fuera de la aldea. Aquellos cuyo empleo se centra en Cloughmills o en los alrededores de este, están en actividades agrícolas.

Cloughmills Community Action Team (CCAT) ha existido por tres años. Hasta la fecha el grupo ha centrado la mayor parte de su trabajo en proyectos sociales y ambientales. Estos incluyen el mejoramiento de la apariencia de la aldea, ofreciendo clases de educación comunitaria y organizando eventos y festivales para promover las relaciones entre los miembros de la comunidad.

CCAT completó recientemente un plan de acción de cinco años usando el proceso de desarrollo de una visión futura de la comunidad elaborado por el Sustainable Northern Ireland Programme's (SNIP). El plan incluye acciones dentro de los proyectos sociales, ambientales y económicos. El grupo quería comenzar el trabajo en asuntos económicos y necesitaba involucrar tantos residentes y tantos negocios como fuese posible para motivar a la gente para participar en su propia economía.

### **Que es lo que sucedió**

CCAT organizó un taller de un día en el salón comunitario, en Marzo 2002, con miembros de un grupo de la comunidad local, la unión de crédito, residentes, los dueños de la tienda y el garaje, el farmacéutico y un miembro de la autoridad local. En el taller, las expectativas y las preocupaciones del grupo se centraron en el temor asociado a la economía, y al hecho de que aún la gente que no se mete con la economía de todas maneras tiene que hacer con ella, le guste o no le guste. El balde con agujeros ayudó a los participantes a superar esos temores.

El taller llevó a la gente a través de un proceso de mirar dentro de su área, donde el dinero estaba entrando a la comunidad y como estaba saliendo de ella. Nosotros usamos dos técnicas: el juego con agua y transparencias de retro proyector. Las mayores áreas de ingresos incluían los subsidios del servicio de bienestar social, financiamientos a grupos comunitarios y el propio tiempo aportado por la gente. Este último renglón resultó ser una

parte significativa de la inversión local, lo que subrayó la cantidad de acción comunitaria local. Al grupo le gustó el carácter informal del proceso. Ellos estaban aprendiendo sin ser "enseñados".

Muy rápidamente el grupo se dio cuenta de que no quería perder tiempo hablando sobre teorías económicas, pero más bien identificar acciones concretas en las cuales poder comenzar a trabajar inmediatamente. La sesión transcurrió desde las 10am a las 4pm con una hora de intermedio para almuerzo. Hablamos sobre "teoría" desde las 10.30am hasta cerca de las 12 y ya las personas con una mentalidad más práctica de Cloughmills habían captado las acciones que se necesitaba emprender para proteger las libras esterlinas dentro de sus bolsillos. Mientras se identificaba los impuestos y los pagos de los servicios como las mayores goteras, el grupo centró su atención en aquellos derrames que estaban más cerca de sus casas.

Se destacó en particular el rol de los prestamistas. Esta es una aldea aislada, en la cual hay bastantes residentes que viven del subsidio del bienestar social. Alrededor de navidad los prestamistas prestan pequeñas cantidades a los padres. Un ejemplo típico es 100 Libras Esterlinas. Las tasas de interés son superiores al 200% aproximadamente. Como las dueñas de casa tienen que pedir más dinero prestado para pagar el primer préstamo, existe una verdadera espiral ascendente de la deuda. El grupo decidió entonces establecer un esquema de ahorros de navidad, después de establecer cuanto podrían ahorrar semanalmente las personas que están recibiendo los subsidios del bienestar social, hasta que llegue la navidad. Hay también planes de más largo plazo para extender el papel de la unión de crédito en la educación de la gente y el mejoramiento de su capacidad para enfrentar el endeudamiento

Otro de los temas fue el hábito de fumar. La mayor parte del dinero recibido como subsidio estaba sendo gastado en comprar cigarrillos. Se hizo el cálculo correspondiente y se determinó que se gastaba aproximadamente £ 1400 por persona por año. CCAT decidió entonces desarrollar una farmacia comunitaria y un proyecto de salud preventiva. Se habilitó una pieza en la parte superior de la farmacia, donde en un ambiente tranquilo se llevaban a cabo sesiones de reflexología, sesiones clínicas para dejar de fumar y un amplio rango de otras actividades para ayudar a la salud mental social. El farmacéutico local proporciona ayuda y medios técnicos a aquellos que desean dejar de fumar.

El combustible fue visto también como otra gran gotera, con la mayor parte de las casas consumiendo combustibles sólidos o petróleo. Esto ha causado problemas con los pagos, por que es imposible implementar un sistema de medición semanal del gasto de combustible. En este sentido el grupo tiene planes para organizar con los proveedores la compra de combustible de manera cooperativa.

El grupo también focalizó su atención en el papel de las tiendas locales, dándose cuenta que ellas eran una mejor alternativa para el barrio. Actualmente se está completando un estudio para analizar los costos reales de hacer las compras localmente y en el supermercado.

En el presente el grupo está haciendo un análisis de la economía local e iniciando las ideas de proyecto que surgieron de la primera sesión de un día. Se está realizando un estudio de la documentación para construir una imagen estadística de la economía de Cloughmills. Hay cuestionarios circulando para recoger información sobre las razones por las cuales la gente hace sus compras fuera del barrio.

## **Manteniendo el progreso alcanzado**

El grupo de Tapando las Goteras se reúne cada dos semanas con una buena asistencia, la cual asegura el que se mantenga la velocidad y la energía para continuar progresando. La motivación y participación de la comunidad de negocios ha sido un verdadero desafío para el proceso de Tapando las Goteras. Mientras los negocios locales apoyan el carácter y los valores del esfuerzo emprendido, para algunos de ellos ha sido difícil comprometer su tiempo y su energía. Por eso las reuniones se realizan dentro de un límite de tiempo de una hora.

Se está planeando realizar el taller Tapando las Goteras en otras áreas, en particular Carnany Estate en el poblado de Ballymoney y en la aldea de Rasharkin. Si se prueba que este taller da resultados concretos en Cloughmills, este hecho actuará como una palanca para convencer al Municipio para apoyar su realización en otros lugares. El asunto con el Municipio es la disponibilidad de recursos. Un funcionario del Municipio está apoyando con parte de su tiempo en el trabajo directo en Cloughmills en el proceso Tapando las Goteras y nosotros necesitamos saber cuanto más apoyo se necesita. Otra cuestión es determinar si el municipio tiene la capacidad de producir resultados sin la asistencia de SNIP. Esta organización ha solicitado financiamiento del fondo Paz II de la Unión Europea para emplear una persona y así promover y desarrollar el proceso Tapando las Goteras a través del Norte de Irlanda. Si este programa tiene éxito, parte del tiempo de este funcionario se usará en el trabajo con otros grupos interesados en el área de Ballymoney, los cuales están pidiendo Tapando las Goteras en su región.

## **Que es lo que hemos aprendido hasta el momento**

- Debemos tratar con temas locales. El marco económico más amplio no es algo sobre lo cual los residentes de las localidades puedan hacer mucho.
- No se necesita mucho dinero para echar a caminar este programa, pero un pequeño apoyo financiero de la autoridad local es la mejor manera de dar apoyo moral al grupo.
- Las personas de negocios de la localidad se involucran por que ellos tienen su propia agenda que defender, pero aún así los grupos están contentos de trabajar con esta realidad y reconocer el importante papel que los negocios locales juegan en el área.
- La participación de la autoridad local, el Municipio de Ballymoney ha sido esencial para asegurar el apoyo financiero al proyecto. El Municipio ha otorgado £1,200 a CCAT para que disponga de un presupuesto que cubra locales, refrescos, costos de investigación y publicidad. Más aún, la participación de la autoridad local desde el inicio del programa asegura que las lecciones aprendidas del proyecto y durante el desarrollo del proceso puedan incorporarse en la reflexión sobre el desarrollo de la economía local a través del Municipio de Ballymoney.

## South Staffordshire

### Antecedentes

South Staffordshire es un Distrito rural con una población de cerca de 100,000 habitantes que ha estado en decadencia por algunos años. Los jóvenes tienden a emigrar, de manera que existe una población compuesta de personas de edad avanzada y media, con bastantes personas que viajan fuera del área diariamente. El Distrito no tiene un centro o punto focal, siendo una combinación de poblados pequeños, grandes y pequeñas aldeas. Un acceso geográfico difícil a los servicios tales como médicos, escuelas primarias y correos subraya el patrón de deprivación prevaleciente en el área.

El West Midlands Churches Further Education Council (WMCFEC) tomó contacto con la new economics foundation sobre el taller Tapando las Goteras como una manera de desarrollar una aproximación de tipo piloto, que daría a las Iglesias de un distrito rural una manera de participar en conjunto con las organizaciones seculares para el beneficio de la comunidad.

### Que es lo que pasó

Hubo dos talleres, cada uno de ellos con un amplio rango de participantes, desde un vicario hasta el director de una escuela primaria; un hombre de negocios y un funcionario del Municipio; desde un coordinador de sector voluntario hasta un asesor habitacional y financiero. Los talleres consistieron en discutir cual eran las goteras existentes en el área, en términos sociales y económicos, y que es lo que se podría hacer dentro del grupo? Esto resultó en la fijación de prioridades en torno a algunas ideas claves, que se pensó eran realistas y se podrían alcanzar. El concepto detrás de esto era que unos pocos éxitos pequeños podrían motivar una participación más amplia.

Los temas identificados en el taller fueron los siguientes:

- Jóvenes saliendo del sistema educativo cada vez que ellos caían en cualesquier tipo de dificultades.
- Alimentos: La gente comprando fuera del área, y al mismo tiempo los productores agrícolas sin poder vender sus productos.
- Turismo: El dinero que entra sale muy rápidamente
- El capital turístico local incluye iglesias de importancia histórica.
- El transporte público es deficiente.

Después del primer taller todos exploramos algunas ideas dentro de nuestras propias redes de contactos y trajimos los informes a un segundo taller. No hicimos encuestas porque South Staffordshire es un distrito disperso, por lo que hacer encuestas habría significado un tiempo y recursos considerables, los cuales no estaban disponibles.

La retroalimentación que se trajo al Segundo taller sobre dos áreas claves fue la siguiente:

## **Agricultura y Alimentación**

Después de la primera reunión un participante habló con un productor agrícola local sobre las goteras en la agricultura y las posibles acciones que se podían tomar. Después habló con otros productores, e identificó un problema común consistente en no poder vender los productos, particularmente después de la epidemia de fiebre aftosa. Esto afectaba desde productores de leche hasta productores de papas. Existe la voluntad de hacer algo, no sólo en la línea del establecimiento de un mercado de productores. Hay algunas iniciativas sobre las cuales se puede empezar a construir: un productor está considerando formar una cooperativa para comprar en conjunto alimentos para animales, y otro productor tiene experiencia en distribución. Ellos van a coordinar una reunión de productores agrícolas.

### **Las compras de la escuela**

El Director investigó las goteras producidas por los gastos de la escuela, y encontró que casi todo su presupuesto se encuentra constreñido por la política de abastecimiento del Municipio: tienen que usar solo los proveedores que el municipio recomienda. Sin embargo, aparentemente muy pronto las escuelas van a recuperar su presupuesto, por lo tanto existe un potencial para gastar localmente una parte mayor de su dinero.

El profesor principal explicó: "Nosotros no podemos usar contratistas que son mucho más caros, pero si son sólo un poco más caros, puede haber otros factores que considerar, por ejemplo, tal vez un transportista local puede cuidar más de los niños"

"Recientemente nosotros hicimos reparar las ventanas por un contratista local que no estaba en la lista del municipio. Nosotros argumentamos que el estaba ofreciendo hacer el trabajo a la mitad del precio de los otros. Conseguimos persuadir al Municipio que lo agregaran a la lista de los contratistas aprobados. Finalmente no resultó tan difícil"-dijo otro profesor.

### **Acciones acordadas**

En tanto hubo muy buenas ideas de posibles tapones que surgieron de las discusiones sobre las goteras, el grupo decidió concentrarse en aquellas para las cuales tenían una mayor dosis de energía. Ellas fueron escogidas usando el método de los puntos de colores.

### **Alimentos**

Los productores agrícolas, dueños de mataderos y otros debían reunirse y planear el trabajo conjunto para comercializar sus productos localmente. Las ideas que necesitan explorarse mejor incluyen:

- Esquemas de distribución, mercado de productores, formar un consorcio para presentarse a las licitaciones para los contratos de aprovisionamiento de escuelas.
- Vincularse a iniciativas más amplias: la Iglesia, a nivel de diócesis, ha establecido una fundación independiente para adelantar contactos de tipo agrícola entre las áreas rurales y urbanas, con una amplia coalición de organismos locales, regionales y de nivel nacional.
- Cabildeo: El Director de la escuela y presidente del directorio escribirá al Municipio y a la diócesis (tomando en cuenta que es una escuela de la Iglesia) diciendo que muchos de los padres de los alumnos son productores agrícolas, y que a ellos les gustaría que se sirviera alimentos producidos localmente. Los miembros del directorio de la escuela deberán explorar que condiciones deberán reunir los productores para poder presentarse a licitaciones para contratos de alimentación del economato del

Municipio. Después de eso ellos podrían suplir de alimentos a todas las escuelas del condado.

### **Contratistas**

- Age Concern y el Municipio deberán colaborar para proporcionar la lista de contratistas confiables, de los cuales, al principio, no todos ellos serán residentes locales.

### **Recursos locales**

- La escuela deberá usar su salón, designado como un recurso comunitario, un local comunitario para albergar cursos de extensión del Colegio Rural de Agricultura.
- Rector y Profesor Principal deberán iniciar las ferias y celebraciones con la presentación de los negocios y los productos locales, incluyendo un mercado de productores donde la escuela deberá tomar la iniciativa.

### **Negocios**

- Hacer circular la información sobre Asesores Rurales en Contactos de Negocios
- Invitar al Municipio a los miembros de la Federación de Pequeños Negocios: Celebrar eventos llamados "Reúnase con sus Compradores"

### **Turismo**

- Un folleto sobre Iglesias Históricas está en preparación
- Ayudar a las Iglesias a instalar servicios modernos, tales como servicios higiénicos que las harán más adecuadas para servir de sitios de reunión comunitarios para diversos propósitos, desde eventos de capacitación hasta ferias de productores

### **Resultados**

Glen Parker, del Municipio de South Staffordshire dijo que el taller "Tapando las Goteras" le ha dado una comprensión mucho más clara de la economía local. Tanto las ideas como el proceso de juntar grupos diferentes va a alimentar la estrategia comunitaria de las autoridades. También dijo que el taller ha cambiado su visión de futuro, haciéndolo más receptivo hacia otros puntos de vista.

Denise Craig de la Federación de Pequeños Negocios dijo que ella había entendido mucho mejor la economía local, con una mejor percepción de las comunidades individuales. Michael Lilley, el Oficial de Desarrollo Rural de las Iglesias dijo que el taller "Tapando las Goteras" cambió su visión de las cosas y mostró que se pueden encontrar soluciones a los temas económicos locales.

### **Manteniendo el progreso alcanzado**

Durante el segundo taller el Municipio enfatizó la necesidad de tener a alguien que fuese independiente para coordinar todas las iniciativas, particularmente si el grupo quería instalar más de una pequeña iniciativa surgida como resultado del taller "Tapando las Goteras". Muchas de ellas están ahora en desarrollo. Entre ellas las computadoras en el Centro de Tecnología de la Información de la escuela, y el folleto sobre las iglesias de interés histórico. Las orientaciones del Municipio, sin embargo, en el sentido de establecer un pequeño grupo

de apoyo al proceso de Tapando las Goteras no fue tomada en cuenta inmediatamente. Sin embargo, se intenta que "Tapando las Goteras" sea llevado a otras partes del Distrito como parte de un proyecto transnacional junto a seis otros distritos de Europa, que ha obtenido financiamiento a través del programa Grundtvig.

## Luton

### Antecedentes

Marsh Farm, situada en Luton es un área de revitalización de la comunidad que forma parte del programa gubernamental Nuevo Trato para las Comunidades (NDC).

Siguiendo una corta sesión introductoria de "Tapando las Goteras", a principios del año 2001 la gente de Marsh Farm comenzó a hacer suyas las ideas. Esto no era para sorprenderse, por que ellos ya habían estado discutiendo como hacer su dinero "más pegajoso", de manera que se quede en su área. Después de la sesión, una hoja volante de la comunidad incluyó una página doble sobre el balde con agujeros. He aquí un extracto:

***Si nosotros queremos realmente que Marsh Farm trabaje, nosotros deberíamos estar manejando nuestros propios negocios!***

**De la forma como las cosas son actualmente, es un balde goteando empleos y dinero.**

Primero, imagínese Marsh Farm, con sus 10.000 habitantes en 4.000 hogares, como si fuese un balde lleno de agua. El agua representa todo nuestro dinero y recursos, considerados en conjunto. Entonces, imagínese que el balde tiene agujeros por todas partes, por donde se está derramando el agua en todas direcciones, y así Usted tendrá una representación bastante exacta de la situación que prevalece en este momento, en la que virtualmente cada peso que conseguimos sale del área, para terminar convertido en ganancia para gente que vive en otras partes.

### Hay un hoyo en nuestro balde. Ejemplo N. 1

Después del alzamiento popular de 1995, algunos jóvenes pidieron a los trabajadores comunitarios que organizaran las cosas para permitir algunos de nuestros grafiteros locales hacer un buen uso comunitario de sus habilidades artísticas decorando un lugar determinado en la comunidad. Se pensaba que esto iba a desincentivar los rayados murales hechos al lote. Por fin, se destinó a este propósito un presupuesto de £26,000, pero el dinero se gastó pagando a un artista profesional de Wheathampstead para que pintara 5 murales, e incluso el contrato para acondicionar las murallas fue adjudicado a una compañía con base en Barton Hills.

Un examen más cuidadoso de cómo fueron gastados los fondos reveló que los materiales para el trabajo costaron menos de 1/3 del costo total. Entonces, más de 2/3 del así llamado dinero para la revitalización de la comunidad, diseñado especialmente para el alivio de la pobreza, terminó por ir a los bolsillos de gente pudiente, en comparación con los habitantes de Marsh Farm.

Una compañía comunitaria de construcción, con base en el área, podría y debería haber llevado a cabo este contrato, trabajando en conjunto con los artistas grafiteros locales. Esto

habría retenido los salarios, las ganancias y la experiencia obtenida dentro de la comunidad para la cual los fondos habían sido destinados.

### **Un agujero en nuestro balde. Ejemplo N 2**

Nuestros 4000 hogares necesitan regularmente del servicio de recolección de basura y limpieza del área. Actualmente, nosotros en conjunto pagamos £430,000 por año para que recojan la basura y para mantener nuestras calles limpias y ordenadas. La falla total de los contratistas para llevar a cabo efectivamente este trabajo, a pesar de tamaña remuneración es evidente para cualquier persona que habita en nuestra comunidad. Las £430,000 podrían estar mucho mejor gastadas pagando salarios a nuestra Fuerza de Tarea de Asuntos Ambientales, un equipo de gente que vive y trabaja en Marsh Farm, a los cuales debe dejarse que hagan el trabajo de manera eficiente.

### **Un agujero en nuestro balde. Ejemplo N 3**

En una encuesta realizada en el área, más de la mitad de los residentes a los cuales nosotros les preguntamos, dijeron que ellos consumían alimentos entregados en sus casas por lo menos una vez por semana (30% lo hacía más de una vez por semana). 90% de la gente salía del área para hacer sus compras semanales en los supermercados, y el 20% hacía visitas regulares a cafés o restaurantes. Una vez más. Todas estas actividades resultan en grandes cantidades de dinero fluyendo fuera del área, cuando sería fácil para nosotros mismos desarrollar estos servicios. Un supermercado comunitario, un servicio de despacho de comidas rápidas y un café-restaurant podrían asegurar que los salarios pagados y las ganancias permanezcan en el área.

Esta es la razón por la cual los fondos para la revitalización de las comunidades nunca logran hacer una gran diferencia para nuestras vidas en el largo plazo, y sólo pueden mejorar cosas en el corto plazo y de manera muy superficial. De hecho, ser un pintor desempleado y un decorador sentado en su departamento sin hacer nada mientras se paga a un contratista venido de muchos kilómetros de distancia para que pinte la fachada de su casa puede hacer que las cosas se sientan aún peores de lo que son. Al final, no es que nosotros no podamos pintar nuestras propias puertas o meter al horno y despachar nuestras propias pizzas. Es únicamente que no tenemos los recursos para establecer nuestros propios negocios.

### **Como podrían ser las cosas. Marsh Farm "Tapando Las Goteras"**

El Nuevo Trato para las Comunidades por lo menos nos proporciona una oportunidad de revertir estas cosas de una vez y para siempre... Con estos fondos nosotros podemos establecer un Centro Comunitario que sea de propiedad de la comunidad, el que podría albergar docenas de negocios bien equipados y de propiedad de la comunidad: Una compañía de construcción, un servicio de comida rápida, una imprenta, un servicio de alquiler de equipos, un estudio de ingeniería de sonido y muchas más. Estos negocios locales tendrán como objetivo emplear personas locales, para mantener dentro del área los salarios pagados, y podrán reinvertir las ganancias de las ventas y los contratos directamente en Marsh Farm. Como estos negocios comunitarios van a beneficiar a cada uno de los residentes de la comunidad, en lugar de beneficiar a los miembros de un Directorio, nosotros estamos en capacidad de solicitar fondos del programa Nuevo Trato para las Comunidades, para hacerlos plenamente capaces de competir con los negocios de propiedad privada cuando se trate de presentarse a las licitaciones para trabajos o empleos dentro del área...Entonces, en vez de pararse en las esquinas a mirar como los empleos y el dinero se derraman fuera de nuestra área, consigamos toda la capacitación que necesitamos,

formemos nuestras propias compañías de la comunidad, y presentémonos a las licitaciones que se abran para cada unos de los trabajos que estemos en capacidad de hacer. Tal como lo plantea el dicho popular: "Dé un pez al hombre y comerá por un día. Enséñele a pescar y tendrá comida para toda la vida"

### **Manteniendo el progreso alcanzado**

Desde la publicación de esta hoja volante 12 residentes de Marsh Farm han recibido capacitación en el método del Laboratorio de Organización. Este es un proceso desarrollado en América Latina y África para catalizar y apoyar el desarrollo de actividades comunitarias a lo largo de un período de 6 semanas. Este verano, la new economics foundation capacitará a los mismos 12 residentes de Marsh Farm como facilitadores del taller Tapando las Goteras para aplicarlo a través de toda su área. Muchos negocios locales potenciales ya han comenzado a investigar las oportunidades del mercado local. Lo que sigue es una historia típica:

### **Construyendo negocios localmente**

Un día un pequeño pedazo arrugado de papel verde apareció en la puerta de la casa de Glenn Jenkins. Era de un pintor local que había estado pintando una puerta por cuenta de un contratista de fuera del área. Él no estaba muy satisfecho por que se le había pedido que aplicara una sola mano de pintura, y bien diluida. También el había sido pagado en efectivo por el trabajo. Además de eso, él estaba particularmente insatisfecho por que el lugar en el cual se le había pedido que hiciera un mal trabajo era exactamente la puerta de la casa de su amigo.

En su nota dirigida a Glenn él le preguntaba si aquellas personas que desempeñan oficios en el sector de la construcción podrían formar una cooperativa, de manera que ellos pudiesen conseguir que algunos de los contratos de trabajo en las propiedades municipales fueran realizados por ellos de manera directa, en lugar de trabajar para otra gente. Glenn estuvo de acuerdo en ayudarlos y en los meses siguientes seis trabajadores locales decidieron agruparse en una cooperativa, fijándose niveles adecuados de salario y condiciones de trabajo, y colaborando en el proceso de toma de decisiones. Muy pronto consiguieron un contrato para renovar un café, hicieron un muy buen trabajo, y las tasas cobradas fueron bastante menores que las que cobra la competencia externa. Ahora ellos están discutiendo como pueden mejorar sus propias habilidades profesionales, incluyendo la creación de oficios de aprendices para los jóvenes del área.

Sin embargo, el proceso de apoyo a la cooperativa no fue fácil. Algunos de los empleados municipales incluso se quejaron de que el apoyo a la cooperativa significaba una competencia desleal con los contratistas externos, los que se iban a quedar sin trabajo! Sin embargo, existen programas de ayuda para el establecimiento de negocios. Entonces, por que no apoyar un negocio que es una cooperativa? Y que podría ser mejor que un negocio de la comunidad para crear una fuente de ingresos para la comunidad que permanezca constante bastante tiempo después que el dinero del subsidio al programa de revitalización de la comunidad ha terminado!

## **Apéndice 2: El Juego de la Revitalización**

### **Apendice 2 – El Juego de la Revitalización**

#### **Las inversiones que viene desde afuera hacia el interior. Regando un área más amplia.**

La inversión que viene de afuera y es dirigida hacia el interior es como un canal de regadío para las comunidades pobres. Por lo tanto, es necesario asegurarse de que canales secundarios se conecten al canal de irrigación principal, para que se alcance a hacer fértil un área más amplia.

“Conexiones hacia atrás” es el término que usan los economistas para referirse al canal de abastecimiento mediante el cual los beneficios reales de una inversión orientada hacia el interior pueden llegar a un área determinada. Por ejemplo, las conexiones pueden transmitir conocimientos y habilidades entre empresas conectadas, o servir para acceder a una fuente de financiamiento. Esto puede contribuir al mejoramiento de empresas locales y, a su vez, contener una verdadera inversión orientada hacia el interior. Sin embargo, muchas de las inversiones dirigidas hacia el interior tienen muy pocas “conexiones hacia atrás”

Un informe reciente, hecho ni más ni menos que por la propia agencia de asesoría comercial a las Naciones Unidas, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)<sup>viii</sup> subraya esta necesidad de incrementar la cadena de canales de abastecimiento a partir de la inversión hacia el interior, y promueve una variedad de prácticas que los organismos de gobierno local o los propios inversionistas pueden llevar a cabo para crear esas conexiones. El informe promueve en particular el desarrollo de un programa de promoción de conexiones y contactos llevado a cabo por agencias locales que proporcionen información sobre el mercado, negocios que buscan formar acuerdos de negocios, proporcionar asistencia técnica, capacitación y ocasionalmente apoyo financiero o incentivos. Muchos de esos servicios de apoyo técnico están disponibles en el Reino Unido (con niveles diferentes de efectividad, por supuesto) Sin embargo, el foco en explorar las vías por medio de las cuales las pequeñas empresas se pueden conectar a firmas locales más grandes en el Reino Unido recibe mucho menos atención de la que debiera.

Una debilidad del informe de la UNCTAD, sin embargo, es su aproximación de arriba hacia abajo. Tiene una real falta de consideración de lo que los negocios más pequeños e incluso la comunidad más amplia puede hacer para llegar a estar activamente involucrada en la creación de contactos de negocios. Un estudio de caso de una planta Toyota encontró que muy pocas compañías locales habían llegado a ser proveedoras. De hecho sólo 5 de un total de 240 compañías que proporcionaban bienes o servicios eran de la región, y un estudio hecho por una compañía electrónica escocesa identificó solo el 12% de los bienes materiales que entraban al proceso productivo provenían de Escocia<sup>ix</sup>.

#### **¿Por que la revitalización de la comunidad falla tan frecuentemente?**

Para que el dinero que gotea hacia abajo permanezca en el área que está siendo irrigada se necesita ayuda. Pensemos en la erosión del suelo. Si usted echa agua en un suelo que no tiene árboles, entonces el suelo será lavado corriente abajo. Si hay árboles, entonces sus raíces mantendrán el suelo en su lugar. De la misma manera, al menos que haya suficiente infraestructura local (tiendas, negocios, trabajadores calificados) el dinero se filtrará hacia fuera. Por lo tanto, el primer paso para la revitalización de cualquier área necesita contemplar la siembra de esos árboles. Esto quiere decir, construir la economía local,

desarrollando conexiones entre los contratistas locales, los negocios y los consumidores, de manera que cuando en el futuro entre algún dinero al área, él pueda tener un mayor impacto global en esa comunidad y su economía.

Si nosotros continuamos elaborando sobre nuestra metáfora de los canales de regadío, los fondos para la revitalización de la comunidad pueden verse como un largo canal de regadío con una represa situada fuera de la comunidad! Esta represa detiene una gran parte del dinero de la revitalización, impidiéndole totalmente llegar a la comunidad (contratos de revitalización que se los llevan firmas externas, instructores viajando hacia dentro del área, subsidios yendo a negocios periféricos con conexiones mínimas). Y adicionalmente el dinero que llega a entrar a la comunidad frecuentemente sale de ella inmediatamente. De esa manera, el impacto del financiamiento del programa de revitalización es mínimo en términos del incremento de la productividad local.

Lo anterior es, por supuesto, una representación simplificada de la situación. El campo de juego en el que el trabajo de revitalización tiene lugar es un terreno complejo, con múltiples argumentos a favor de la adopción de estrategias multifacéticas. Un dilema para el funcionario de revitalización es que si un área está dilapidada, él no se puede concentrar sólo en creación de empleos, por que se va a encontrar con que tan pronto la gente consigue empleos, sean estos dentro o fuera del área, ellos van a querer mudarse a vivir en suburbios que tengan ambientes más agradables, y así, el área en cuestión continuará estando dilapidada.

De la misma manera, si se concentra en el mejoramiento del ambiente físico y no en la creación de empleo, entonces, en un período de 10 o 15 años el área regresará al mismo estado de deterioro, por que nadie de la localidad tiene el dinero o la inclinación necesaria para mantenerlo en buenas condiciones. Así, las cosas, el vecindario regresará a la situación original: tratar de obtener subsidios de renovación urbana para mejorar el área

### **El Arte moderno como un colador**

El Tate Modern es un ejemplo de revitalización a través del arte que ha atraído millones hacia la ribera Sur de Londres, a menos de una milla de algunos de los lugares claves del esfuerzo de revitalización situados al sur de la capital. Ha sido más innovador que muchas grandes instituciones al tratar de forjar lazos con la comunidad local, iniciativas económicas que incluyen un esquema de capacitación en artes para personas desempleadas de la localidad. Sin embargo, no es probable que sus mejores esfuerzos tengan mucho impacto hasta que la economía local se vuelva más coherente. Tal como su primer empleado de enlace con la comunidad expresó, TATE es como un colador. El dinero fluye hacia adentro de él y sale inmediatamente. Aparte del río, no hay incentivos percibidos para que la gente camine tierra adentro y gaste su dinero.

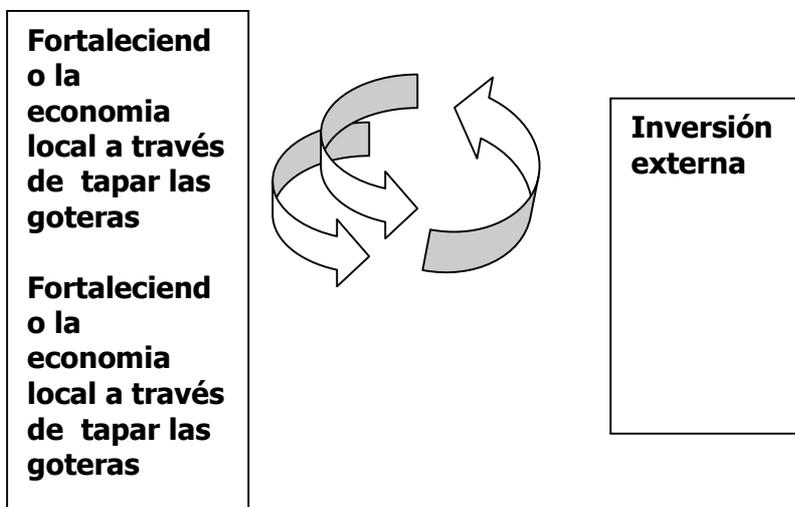
Adicionalmente, por supuesto que los empleos sólo pueden ser para gente con un cierto nivel de calificación, y por lo tanto, es vital una educación de un buen nivel. Y el acceso a la educación no es de ninguna ayuda si la gente no es saludable física y emocionalmente. Y suma y sigue.

Sin embargo, a pesar de la complejidad del terreno en que se mueven los programas de regeneración o revitalización de comunidades, aún hay bastante campo para un incremento del empleo local a través de la aplicación de una visión de largo plazo que sea más consistente. Hay ideas para tapar goteras que esquematizadas en nuestro sitio de Internet [www.pluggingtheleaks.org](http://www.pluggingtheleaks.org), muestran un amplio rango de iniciativas, particularmente empresas de tipo social, que han probado ser buenos vehículos para la revitalización en el largo plazo. Esta aproximación al tema posibilitaría que el financiamiento para los programas

de revitalización tuviese un impacto de irrigación en el área local. Sin embargo, esto requiere de un programa apoyado muy cuidadosamente que permita cavar esos pequeños canales muy efectivamente en cada uno de los pasos del programa de revitalización –o de inversión dirigida hacia el interior.

### **Cavando mini-canales que sean duraderos en el largo plazo**

Entonces, si crear mini-canales es parte de la respuesta para hacer más ricas a las comunidades, ¿quién es el que debe cavar esos canales? ¿Y quien deberá mantenerlos abiertos para asegurar que la tierra continúa siendo irrigada en el futuro? Si nuestro trabajo de cavar los canales de la economía local se deja sólo en las manos de los que dictan las políticas o incluso en manos de los que invierten dinero hacia el interior, entonces probablemente ese trabajo no se mantendrá con el paso del tiempo.



En un cierto plazo el interés se perderá, siendo reemplazado por otras prioridades y los canales se llenarán de sedimentos. Este es el punto en el que los economistas, con justa razón proclamarán que el proteccionismo trae consigo ineficiencia.

Por lo tanto, para cavar los canales es necesario adoptar un rol de facilitación, en lugar de proteccionismo, exactamente igual a lo que debería hacerse en la agricultura. Por ejemplo, es usualmente mas sabio dejar la tarea a los pequeños agricultores, (que en el caso de los canales de la circulación del dinero serían los negocios locales) la tarea de cuidar de los mini-canales, manteniéndolos abiertos, de manera que el flujo sea constante, porque ellos son los que saben cuán importante es este flujo para su supervivencia. Son ellos quienes se darán cuenta de la necesidad de adaptar o mejorar sus canales, de acuerdo a los cambios que se observan en su entorno.

Sin embargo, es cierto que un productor agrícola tendrá enormes dificultades en tener acceso al agua sin ninguna clase de ayuda. Algunas veces esta ayuda debe tener la forma de asistencia técnica, acceso a fondos o equipos, o quizás aún el establecimiento por parte del gobierno del primer canal de irrigación, o canal principal que entra al área. La mejor forma de apoyo es aquella en la cual está muy claro para el productor que él mismo, o tal vez la comunidad de los productores tienen la responsabilidad total de garantizar que los mini-canales o canales secundarios se mantengan en buenas condiciones.

Cuando esto se traduce a términos económicos, éste es exactamente el tipo de aproximación al tema adoptada por el taller Tapando las Goteras: La creación de conexiones entre los flujos existentes de inversión dirigidos hacia el interior , de manera que ellos pueden circular más productivamente dentro de una comunidad. Este trabajo requiere de facilitación, por que muchos empresarios potenciales o pequeños negocios necesitan de un apoyo inicial para hacer estas conexiones. Sin embargo, en la misma forma en que los productores agrícolas tienen que mantener sus canales secundarios en buenas condiciones una vez que la facilitación o la ligazón se ha establecido, debe quedar claramente en las manos de los pequeños negocios locales el mantener esas conexiones a través de proporcionar un servicio excelente a sus clientes.

La ilustración en la carátula resume esta aproximación: Dinero cayendo hacia adentro facilitado por un conjunto de funcionarios y gente de negocios, y un ámbito de acciones potenciales que los residentes y los negocios locales pueden tomar en sus manos para detener ese dinero de manera que no fluya hacia fuera tan rápidamente.

## Apéndice 3. Hojas de Trabajo para comenzar

### Hoja de Trabajo 1

#### Defina sus grupos de interés

Usamos el termino grupos de interés, aunque es inexacto, porque no parece haber una palabra mejor. Las "grupos de interés" son los grupos que tienen intereses o son afectados por el asunto sobre el que usted quiere actuar. Una manera de definir "los grupos de interés" es preguntar:

- ¿Quién es afectado por lo que ocurre?
- ¿Quién influencia o determina lo que ocurre?
- ¿Quién tiene buena información?

Por ejemplo, cuando la empresa Rolls Royce cerró en Derby, hace unos 20 años atrás, un "grupo de interés" a la que habría sido fácil pasar por alto era la Compañía de Limpieza de Ventanas de Derby e Ilkeson. Rolls Royce era su único cliente, y de acuerdo a ellos, aunque la compañía era muy pequeña, su interés en si Rolls Royce cerraba o no era enorme.

Vale la pena gastar tiempo en este análisis, porque puede haber algunas respuestas que no son obvias, como la compañía de limpieza de ventanas, las cuales pueden proporcionar aliados nuevos e inesperados.

Complete el siguiente cuadro:

¿Quién es la "parte interesada"?	¿Cuál es su interés?

### Hoja de Trabajo 2

#### Defina su área

Desde el comienzo usted debe definir cuales son los límites del área geográfica que usted está estudiando. Probablemente usted sabe aproximadamente cual es el área de su interés, pero eso no es decisivo.

Por ejemplo, al decidir quienes son las partes interesadas usted ha recopilado una lista de personas que tiene o podría tener un interés o participación en su economía local. Es, sin embargo, bastante posible que cada uno de ellos esté interesado en áreas geográficas ligeramente diferentes- así por ejemplo, la escuela puede interesarse en su área de captación de alumnos, las autoridades de salud en un área mucho mayor y un financista sólo en una pequeña parte de tal área.

Usted sabrá también cuales son las principales razones de su motivación al decidirse a tapar las goteras. Use este conocimiento para definir su área. ¿Su motivación fue para tratar de establecer un negocio particular para su grupo comunitario? Si eso es así, entonces

usted necesita definir cual es el área geográfica de mayor interés para su grupo. ¿Fue esta acaso para tratar de influenciar las decisiones en la adjudicación de subsidios o en las decisiones sobre gastos de las autoridades locales o de la escuela? Entonces usted necesita trabajar en las áreas que les interesan a ellos. Y así sucesivamente.

Es muy posible que usted desee hacer varias cosas diferentes: usted necesita definir cual es la más importante, y, por lo tanto, para cual área geográfica usted establece los límites.

Una alternativa posible es decidir establecer dos límites: uno que muestre el área en la que sus clientes están interesados; otra que muestre aquellas áreas cercanas adonde no nos importe que nuestro dinero gotee. Por ejemplo, Crickhowell se encuentra situado en el sector de Brecon Beacons. Los residentes decidieron explorar los goteos que habian hacia fuera de su economía local de Crickhowell. Sin embargo, ellos se dieron cuenta que la totalidad de Brecon Beacons estaba pasando por momentos económicos difíciles y una gran cantidad de dinero estaba fluyendo desde unas aldeas a otras aldeas. Entonces ellos decidieron que la acción de tapar goteras iría a mirar, en primera instancia, a las goteras hacia *fuera* del área de Brecon Beacons. Una vez que esas goteras se hubiesen tapado, entonces quizás, en otra etapa, ellos mirarían a las goteras que estaban más próximas a su propia aldea.

Llene las respuestas a las preguntas que siguen:

- ¿Cuál es el área en que usted está interesado?
- ¿Los ingresos económicos de esa (su) área, de cual área geográfica provienen?

Por ejemplo, las personas que van al mercado de granjeros en Richmond, Londres, probablemente vienen de todo el sur oeste de Londres, o sea que quizás valga la pena estudiar esa área tan grande. De este modo si otro mercado se abre en el sur oeste de Londres los ingresos del mercado de Richmond serán afectados. Por otra parte, los turistas que van a Brecon Beacons vienen de todo el mundo, entonces usted quizás debería restringirse al área de Brecon Beacons solamente.

- ¿De donde vienen los proveedores?
- ¿Cuál es el área en que las partes interesadas tienen interés?
- Ahora, compare las diferentes respuestas. ¿Cuál área aparece mas frecuentemente? ¿Cuáles son las respuestas más importantes?

## Apéndice 4

### Encuestas Tapando las Goteras

Hay ejemplos y explicaciones de cómo hacer encuestas en nuestro sitio:

[http://www.pluggingtheleaks.org/resources/plm\\_ptl.htm](http://www.pluggingtheleaks.org/resources/plm_ptl.htm). Pero es importante recordar que la encuesta necesita ser adaptada para su contexto local.

## REFERENCIAS

---

<sup>i</sup> *National Strategy for Neighbourhood Renewal; a framework for consultation*. Social Exclusion Unit, Abril 2000.

<sup>ii</sup> Fuente: *Community Links, a social action centre who runs community development projects in East London*.

<sup>iii</sup> Schofield, S. , and Newby, L (1999) *A sustainable approach to inward investment*, Forum for the Future, Londres, UK, p 11-12.

<sup>iv</sup> Mitchel, S. (2000), *The Hometown Advantage*, Institute for Local Self-reliance, Minneapolis, USA.

<sup>v</sup> Cranbrook, C. *Local Foods Web*, Council for preservation of Rural England.

<sup>vi</sup> Simas, A. Oram, J. and MacGillivray, A. (2002), *Ghost Town Britain*, New Economics Foundation, Londres, UK.

<sup>vii</sup> Douthwaite, R. (1996), *Short Circuit*, Green Books, p.205

<sup>viii</sup> World Investment Report 2001, Promoting Linkages, UNCTAD 2001 est[a disponible em [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

<sup>ix</sup> Schofield, S., and newby, L. (1999) *A sustainable approach to inward investment*, Forum for the Future, London, UK, p. 11-12.