

INSTRUMENTOS LOCALES PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN AMÉRICA LATINA

APRENDIZAJE ENTRE PARES
Y ARTICULACIÓN EN RED

Comisión de Desarrollo Económico y
Social Local de Ciudades y Gobiernos
Locales Unidos (CGLU)



Quito, Ecuador, Octubre de 2018

CRÉDITOS



Coordinación:

Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).
Copresidencia del Comité de Desarrollo Económico y Social Local de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).
Municipalidad de Quito.
Agencia de Promoción Económica (ConQuito).
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

Colaboración:

Agencia de Desarrollo Económico Local de la Intendencia de Córdoba (Argentina).
Red de Agencias de Desarrollo Económico Local ADELCO (Colombia).
Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo CE-GESTA. Centro de Apoyo al Desarrollo Económico local CADEL.
Plataforma Articulada para el Desarrollo Integrado Territorial PADIT, Pinar del Río (Cuba).
Agencia de Desarrollo Económico Local de La Paz (Bolivia).
Prefeitura de Belo Horizonte (Brasil).
Agencia Nacional de Desarrollo, ANDE (Uruguay).
Parque Tecnológico Industrial del Cerro, Montevideo (Uruguay).
Gobierno Departamental de El Carchi (Ecuador).
Alianza Euro Latinoamericana de Autoridades Locales (ALLAS).
Ciudad de México (México).
Mercociudades.
Centro de Recursos Empresariales Avanzados, CREA, Ayuntamiento de Sevilla (España).
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo, AACID (España).
Diputación de Jaén (España).
Ayuntamiento de Cádiz (España).
Federación Canadiense de Municipios (FCM). Copresidencia del Comité de Desarrollo Económico y Social Local de CGLU.

Agradecimiento:

A las Agencias y otros instrumentos de promoción del desarrollo económico local en Ecuador participantes del taller de aprendizaje, así como al personal de la Municipalidad de Conquito y a la Agencia de Promoción Económica de Quito (ConQuito) que apoyaron la sistematización y logística del seminario.

Edición:

Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).
Kaktus Estudio Integral.

Fotos:

Las imágenes de esta publicación fueron tomadas de las presentaciones de los y las participantes al evento de aprendizaje y el banco de recursos de FAMSI.

Para más información:

Secretaría técnica de la Comisión de Desarrollo Económico y Social local de CGLU.
erabasco@andaluciasolidaria.org

ÍNDICE

Introducción	4
Presentación	7
Instrumentos locales para la promoción del desarrollo económico local: el caso de las agencias de desarrollo económico local.	14
Modelos de gobernanza y corresponsabilidad en los procesos de desarrollo urbano y rural.	17
Planificación estratégica como herramienta de gestión, implementación y evaluación de políticas de desarrollo local.	34
Articulación de los instrumentos en torno a redes territoriales y redes globales.	49
Financiación y sostenibilidad.	68
Reflexiones y aprendizajes en torno a las agencias de desarrollo económico local.	80
Un nuevo impulso a la cooperación entre agentes de desarrollo económico local en Ecuador.	86

INTRODUCCIÓN



El 11 de abril de 2018, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito junto al Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) firmamos un convenio de colaboración que nos permitiese promover y fortalecer el desarrollo económico local de nuestra ciudad. Desde entonces, se han logrado importantes pasos con el apoyo que la Agencia de Promoción y Desarrollo Económico ConQuito ha dado a la Red de Agencias de Desarrollo Económico Local, lo cual ha beneficiado no solo a Quito sino a otras ciudades, llegando hasta la provincia del Carchi.

Desde el 2016 y en este año, al celebrar el segundo aniversario de haber sido sede la Conferencia de Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible, Hábitat III, Quito ha mostrado el firme compromiso con la Nueva Agenda Urbana, la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el territorio y, además ha liderado en la región el diálogo, la discusión y el intercambio de experiencias alrededor de los temas del desarrollo sostenible.

En este contexto, el Desarrollo Económico Local (DEL) constituye un eje fundamental que impulsa de manera efectiva los procesos de descentralización y, al mismo tiempo, demanda cada vez más la participación de la ciudadanía como actor clave en la planificación territorial, lo que el Municipio de Quito promueve mediante la apertura de espacios orientados a fortalecer capacidades, compartir conocimientos y crecer colectivamente hacia la construcción de ciudades competitivas que generen bienestar para los ciudadanos que los habitan.

Estamos muy satisfechos de haber unido esfuerzos con Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y su Comisión de Desarrollo Económico y Social Local, co-presidida por FAMSI para llevar a cabo el taller de aprendizaje sobre “Los instrumentos para la promoción del Desarrollo Económico Local en entornos urbanos y rurales” que fue parte del “Encuentro Internacional Hábitat III+2: Quito, laboratorio de ciudades de la Nueva Agenda Urbana” y haber construido el escenario óptimo

para la reflexión en torno a la acción local y la cohesión social. Múltiples actores locales, nacionales e internacionales han aprovechado de la experticia y conocimientos sobre los modelos de gobernanza, la corresponsabilidad en los procesos de desarrollo urbano y rural, las herramientas de gestión, implementación y evaluación de políticas de desarrollo local, la articulación de los instrumentos en torno a redes territoriales y redes globales, entre otros temas de trascendental importancia para nutrir las mesas de diálogo en este Taller y buscar respuestas frente a cuestiones de relevancia local y mundial.

Compartimos la visión sobre un desarrollo económico socialmente justo, ambientalmente sano y culturalmente apropiado, tal como lo plantea la Comisión de Desarrollo Económico y Social Local de CGLU de la cual somos miembros. Sobre esa base estamos convencidos de que los desafíos son grandes, los resultados son a largo plazo y de que, así mismo, somos los gobiernos locales los llamados a impulsarlo e involucrar a la ciudadanía para construirlo.



Mauricio Rodas Espinel

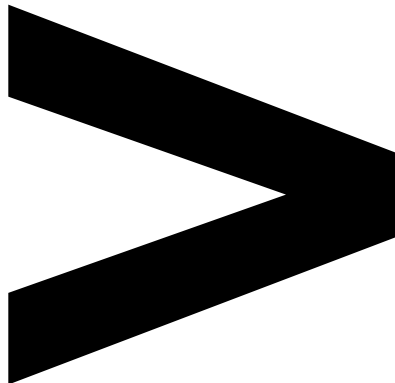
Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito

Copresidente de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)

PRESES



Participantes en el taller de aprendizaje sobre agencias y otros instrumentos de promoción del desarrollo económico local, en Quito



PRESENTACIÓN

EMILIO RABASCO JIMÉNEZ.

El cuaderno que se presenta forma parte de un proceso de trabajo que la Comisión de desarrollo económico y social local de Ciudades y gobiernos locales unidos (CGLU) impulsa a nivel regional desde su presidencia, formada por el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) y la Federación Canadiense de Municipios (FCM). En el caso de América Latina, propone un espacio de intercambio, reflexión y alianza en red entre actores claves en el ámbito del desarrollo económico local y específicamente sus instrumentos, que permita avanzar en la búsqueda de modelos desde lo público para mejorar las políticas de desarrollo local en contextos habitualmente inmersos en procesos de descentralización.

Se articula con el área de aprendizaje de CGLU, aportando a la metodología “peer to peer” o conocimiento - intercambio entre iguales, generando espacios de formación, intercambio, aprendizaje y asistencia en este caso en las temáticas de desarrollo económico local y sus instrumentos operativos.

La articulación de las ciudades a las agendas globales permite una reflexión amplia, construida a partir de experiencias e innovación de distintos territorios. Garantizar administraciones locales consolidadas, en sistemas descentralizados, con claras competencias en la materia y un alto nivel de compromiso político es clave para el desarrollo local y territorial. En la gestión de las políticas locales de desarrollo económico, las agencias de desarrollo local / regional se han convertido en instrumentos adecuados para la concertación y planificación estratégica participativa en los territorios.

En este sentido en América Latina existen hoy en día retos relevantes en torno al desarrollo económico local, como son:

- 1/ La capacidad y efectividad de las agencias de desarrollo local-regional como mecanismos para estimular / asegurar la ejecución y facilitación de las estrategias de desarrollo local y el fortalecimiento institucional.
- 2/ La financiación del desarrollo económico local. Este reto es una responsabilidad global y de incidencia política.
- 3/ La necesidad de incluir la cooperación intermunicipal y la articulación de la cooperación descentralizada como lógicas y potenciales para apoyar el desarrollo local.
- 4/ La discusión sobre las formas de participación ciudadana como elemento esencial del desarrollo, con énfasis en el rol de la mujer y la sociedad civil en cuanto a definir y participar en el desarrollo económico y social territorial.
- 5/ La promoción de la innovación para ampliar las lógicas horizontales y de los instrumentos del desarrollo local territorial como vía de ampliar la sostenibilidad el desarrollo local y territorial.
- 6/ La búsqueda de vías para socializar el conocimiento del desarrollo local que se acumula en el mundo para incidir con más eficacia y eficiencia en este reto.
- 7/ El fortalecimiento y la promoción de las redes de las agencias de desarrollo local, como impulsoras e instrumento técnico para el desarrollo económico.
- 8/ La promoción de la cooperación integral de los territorios con un nuevo enfoque, donde los recursos financieros son escasos y la principal potencialidad es la puesta en común de capacidades, de redes de colaboración y de necesidades.

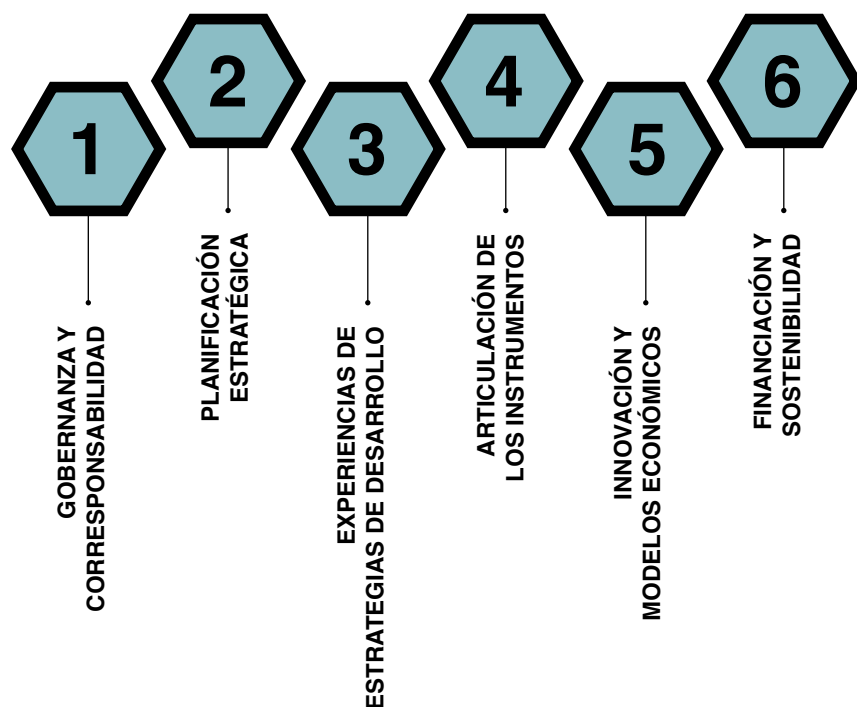
Las agencias son un instrumento de promoción de políticas públicas locales de desarrollo en el territorio que han evolucionado desde distintos modelos y miradas, adaptadas a espacios territoriales y objetivos más o menos amplios y con distintos niveles de participación pública. En general, la capacidad para la movilización y alineación de los 4 actores del territorio (sociedad civil, gobierno local, entidades de gestión de conocimiento y sector privado) son claves para la generación de dinámicas exitosas. Por ello, el diseño de políticas locales participativas y diseñadas desde el territorio son clave de éxito y permiten trascender prioridades propias generando estrategias compartidas.

Las actuaciones se enmarcan además en el trabajo desarrollado por la *“Alianza para el Desarrollo de la Cooperación de Servicios Públicos Locales”*, que propone entre sus acuerdos:

- a/ La defensa de la gestión de servicios públicos en nuestros territorios
- b/ La gestión de conocimiento entre empresas públicas y otros instrumentos públicos de gestión de servicios básicos locales, a través de la formación o el intercambio técnico.
- c/ El asesoramiento entre los miembros de la red en temáticas de interés que permita mejorar la calidad de las intervenciones públicas en gestión de servicios y la innovación en la gestión de servicios.
- d/ La incidencia en redes internacionales y otros espacios de participación a favor de los servicios públicos locales.
- e/ La búsqueda de aliados estratégicos que promuevan las acciones de la red y la financiación de programas conjuntos.

El taller internacional de aprendizaje “los instrumentos para la promoción del desarrollo económico local en entornos urbanos y rurales” se desarrolló en octubre de 2018 en la ciudad de Quito como parte de esta agenda internacional y prioridades nacionales y se inserta además en el programa “Apoyo al desarrollo económico local en Ecuador”, apoyado por la Agencia andaluza de cooperación internacional al desarrollo (AACID) de la Junta de Andalucía (España) y la Diputación de Jaén (España) a través de FAMSI, con la participación de Conquito y el gobierno departamental de El Carchi.

En este taller participaron expertos de diez países de América Latina y representación de gobiernos locales europeos, las agencias de desarrollo ecuatorianas y otros instrumentos ecuatorianos de promoción económica local. Se trabajó en torno a 6 ejes estratégicos.



Además se contó con la presentación y debate de buenas prácticas y de prácticas innovadoras con un formato de “storytelling”. El cuaderno que se presenta recoge las reflexiones y aprendizajes entre pares, hoja de ruta de procesos de trabajo en red y aportes de diversos países a la red.

Mediante este seminario de aprendizaje, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, a través de su Comisión de desarrollo económico y social local, y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) como copresidencia de la misma, quiere aportar a la gestión de conocimiento y construcción del Objetivo 8 de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS): *Promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos y todas*. En este sentido estamos convencidos que dicho objetivo está íntimamente relacionado con el desarrollo local de nuestros territorios y la capacidad de los actores del mismo para generar oportunidades y mejorar la calidad de vida en el espacio local. Contar con instrumentos para promover estas políticas locales es por tanto fundamental para alcanzar estos retos.

 **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



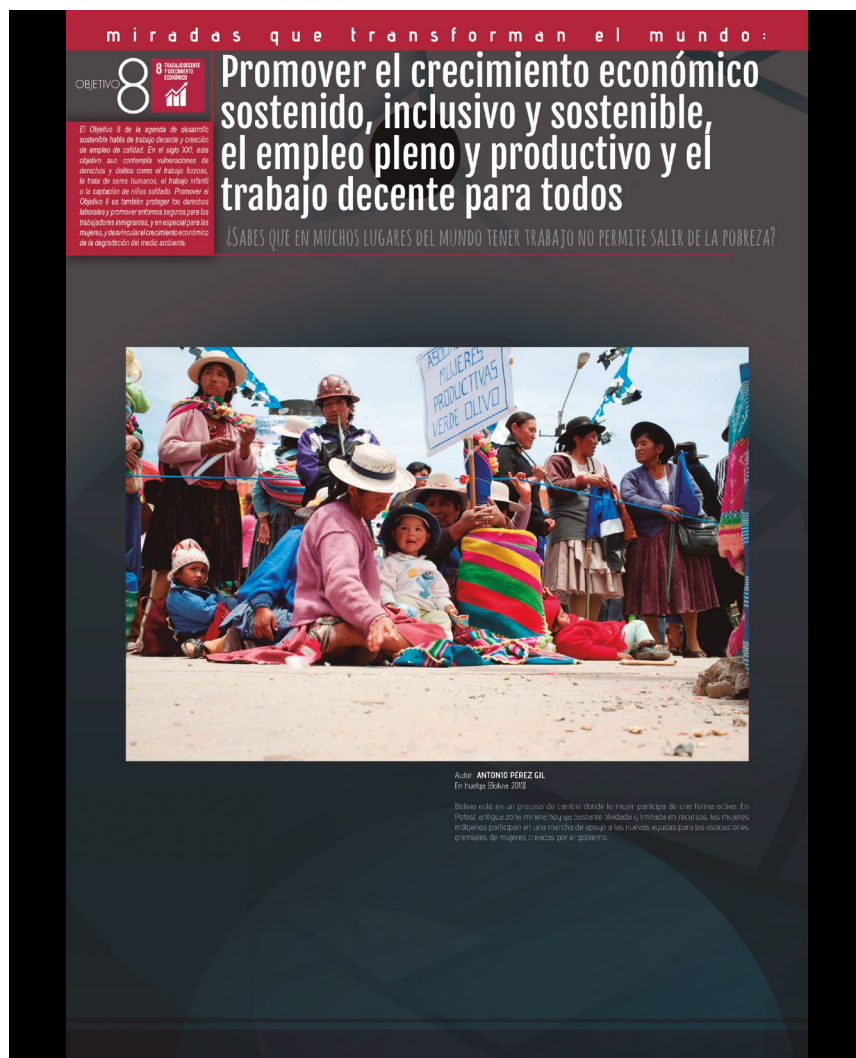
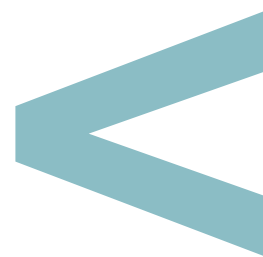


Imagen perteneciente a la serie "Miradas que transforman el mundo" del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)

El cuaderno que presentamos forma parte de los cuadernos de aprendizaje de la Comisión de desarrollo económico y social local de CGLU, en coordinación con el área de aprendizaje del Secretariado Mundial.



Emilio Rabasco Jiménez

Secretaría técnica de la Comisión de Desarrollo Económico y Social Local de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)

Director de programas del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)

INSTRUMENTOS LOCALES PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: EL CASO DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

JUAN CARLOS DÍAZ.

Podemos definir los instrumentos para el desarrollo económico local como dispositivos para la gestión de políticas y medidas destinadas a la cohesión social de un territorio mediante el compromiso y la responsabilidad de actores dispuestos a asumir una acción colectiva. A través de estos instrumentos, se establecen canales de participación para el diseño de planes de acción territorial y se conforman acuerdos negociados para la implicación y asunción de responsabilidades y competencias por parte de los actores del territorio.

Las agencias y oficinas de desarrollo económico local son un espacio de reflexión, aprendizaje y construcción de conocimiento sobre todo aquello que concierne a un territorio; entendido como espacio donde tienen lugar las prácticas sociales y económicas, donde se construyen valores compartidos y, también, donde diversos intereses entran en conflicto. En este sentido, los procesos participativos, la búsqueda de consensos y la corresponsabilidad de los actores son vectores claves para la implementación de proyectos con impacto en el territorio.

El rol principal de las agencias de desarrollo local como espacio de acuerdos y compromisos para una acción planificada es determinante. El diagnóstico sobre aquello de lo que el territorio dispone -sus recursos endógenos materiales e inmateriales, la identificación de sus recursos, el análisis de sus oportunidades y el reconocimiento tanto de sus debilidades como de sus competencias, son elementos claves para una planificación estratégica coherente y capaz de alcanzar los objetivos que persigue. La articulación del conjunto de actores territoriales a través de la labor realizada desde los instrumentos de desarrollo económico local es determinante en la búsqueda del consenso, la construcción colectiva y la complementariedad de esfuerzos desde instancias públicas y privadas.

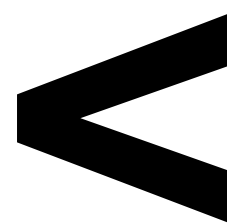
El trabajo de dinamización y coordinación de actores del territorio pasa por la construcción de visiones y objetivos compartidos, la generación de sinergias entre actores diversos y la corresponsabilidad a la hora de asumir compromisos

concretos. En este sentido, los gobiernos municipales y los actores locales, apegados a un territorio con el que mantienen una relación vital, han desarrollado las experiencias más dinámicas y exitosas en materia de participación ciudadana, planificación compartida e innovación económica y social.

En este sentido, los instrumentos para el desarrollo, desde una visión territorial, abordan temáticas cruciales para la mejora de la ciudadanía y sus organizaciones como el fortalecimiento del tejido productivo, la incorporación de innovaciones tecnológicas, organizativas, institucionales y medioambientales en el contexto social, institucional, cultural y político del territorio; la valorización del medio natural y el patrimonio cultural local; y la capacitación de los recursos humanos.

Además, el impulso de instrumentos de desarrollo dota, a su vez, de un mayor crecimiento de las capacidades de los gobiernos locales, a los que confieren un mayor protagonismo tanto en sus propios territorios como en la escena nacional e internacional gracias a la presencia en redes y espacios de intercambio y colaboración territorial.

En definitiva, la acción política local requiere no sólo de una buena gestión y coordinación institucional y entre los diversos niveles administrativos; necesita también de la dinamización y participación de los actores territoriales con la finalidad de impulsar estrategias compartidas e innovadoras para el territorio. Del mismo modo, los recursos financieros, necesarios para la implementación de planes y medidas en los territorios, tienen un mayor impacto cuando se gestionan de forma integral, aprovechando sinergias y procesos generados desde ámbitos públicos y privados y con la implicación del conjunto de actores. Para todo ello, las agencias y otros dispositivos e instrumentos de desarrollo son piezas básicas de cara al objetivo principal de avanzar hacia sociedades más sostenibles y cohesionadas.





Juan Carlos Díaz
 Coordinador de Desarrollo Territorial y Programas Multilaterales
 Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)

Modelos de gobernanza y corresponsabilidad en los procesos de desarrollo urbano y rural



El caso de Quito en Ecuador: ConQuito

La agencia de promoción económica ConQuito fomenta el desarrollo productivo y socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo de las políticas nacionales de equidad territorial mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas.



Alfonso Abdo
 Director Ejecutivo de ConQuito



Objetivo Fundacional de ConQuito



- 1/** Competitividad sistémica **4/** Promover el desarrollo económico territorial
2/ Incentivar la producción **5/** Objetivos fundamentales
3/ Concertación público privada **6/** Aplicación de conocimientos

Como Agencia de Desarrollo Económico Local, la articulación es **base de la gobernanza** en pos del desarrollo.



“

LA VISIÓN DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE QUITO EN EL HORIZONTE 2020 SE SITÚA EN SER UNA AGENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA RECONOCIDA COMO EL ENTE ARTICULADOR DE LOS DIFERENTES ACTORES VINCULADOS AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, CON EL OBJETO DE MEJORAR LAS CONDICIONES DE EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, EXPANDIENDO LA CAPACIDAD PRODUCTIVA Y ECONÓMICA EN EL DISTRITO METROPOLITANO

”

CONQUITO

AGENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

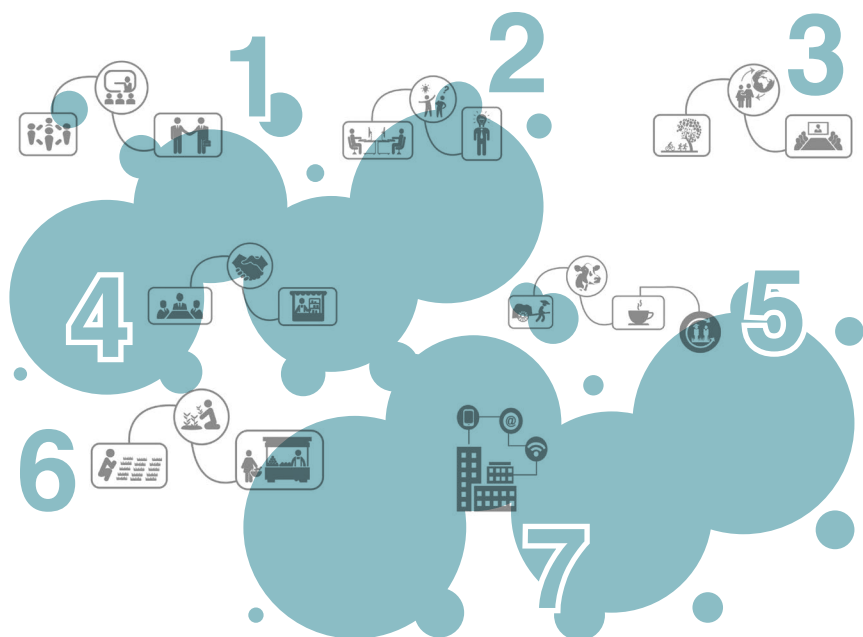
EMPLEO

COMPETITIVIDAD

CAPACIDAD
ECONÓMICA

CAPACIDAD
PRODUCTIVA

Áreas de trabajo



- 1/ Empleo y capacitación
- 2/ Emprendimiento e innovación
- 3/ Responsabilidad social
- 4/ Economía popular y solidaria
- 5/ Cadenas productivas
- 6/ Agricultura urbana participativa **AGRUPAR**
- 7/ Competitividad / **QUITO TE CONECTA**



Daniela Ugazzi

Responsable de Valor Compartido y Sostenibilidad en la Agencia de Promoción Económica ConQuito ConQuito y el programa de Comercio Justo





Marianita de Jesús Freire

Covacha de Carondelet

Presentación del programa "En Marcha". Con metodología "Storytelling"

El Programa busca fortalecer iniciativas emprendedoras ya existentes y que requieren mejorarlos, mediante la capacitación, asistencia técnica y manejo de imagen



Aportes desde Uruguay: Repensar las estrategias de despliegue en contextos de centralismo y disparidad territorial.

DIEGO GARCÍA DA ROSA.

Todos los estudios territoriales constatan que el país presenta una significativa heterogeneidad estructural en las principales dimensiones socioeconómicas en el interior del país. Durante la última década, Uruguay ha logrado un crecimiento económico sin precedentes en su historia que lo posicionó en el grupo de países clasificados como de renta media alta. En ese contexto, el país ha mostrado una mejora sustancial en todos sus indicadores: ha reducido significativamente los niveles de pobreza; ha logrado reducir el desempleo a tasas históricas; avanzó en la consolidación de una matriz más sólida de protección social; profundizó la diversificación de la matriz productiva y energética y duplicó sus niveles de producto (medido en PIB). No obstante, y una vez superados los promedios, el país aún conserva inequidades en términos territoriales. Todos los trabajos académicos y de investigación territorial de las últimas dos décadas coinciden en afirmar al menos dos aspectos centrales:

El Uruguay comparte con América Latina que no es un país homogéneo

en términos territoriales: el solo hecho de denominar la categoría "interior" a toda la realidad territorial del país que no es la capital esconde ciertas falacias al homogeneizar una realidad que es diversa. El llamado "interior" es muy diferente en todas sus dimensiones abordables: demográficas, productivas, económicas, sociales y en cuanto a la estructura institucional. Junto con ello, también resulta falsa la dicotomía Capital - Interior: la capital del país presenta en su interior las principales inequidades y disparidades territoriales del país.

Que las disparidades territoriales son de carácter estructural: El sostener

que esas disparidades asumen un componente estructural implica asumir que más allá de las coyunturas económicas favorables, la disparidad territorial no ha logrado reducciones significativas.

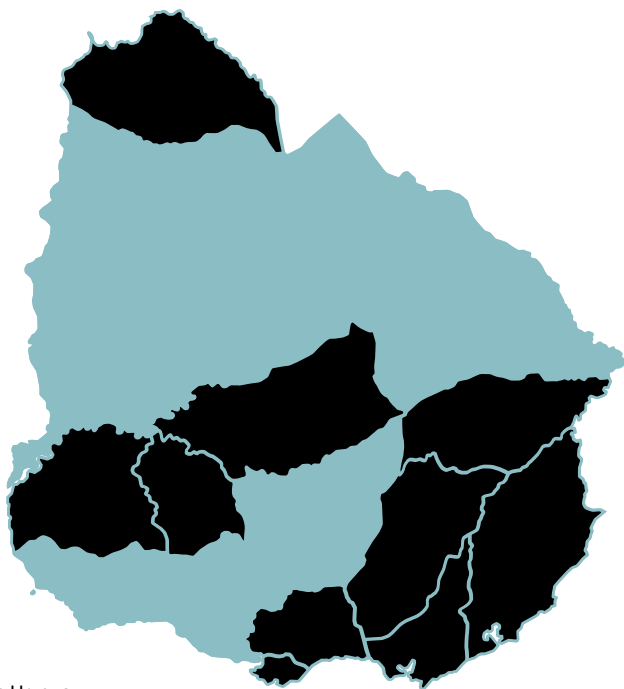
Por todas estas razones, un abordaje territorial por parte de las agencias nacionales de desarrollo requieren abordar al menos dos grandes set de innovaciones en la política pública territorial: a) innovación en el diseño de las políticas y b) necesidad de contar con un set de innovaciones en el despliegue de las políticas basadas en capacidades.



> INNOVACIÓN EN EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y POLÍTICAS TERRITORIALES

Uno de las principales limitaciones que han tenido las políticas territoriales DEL, es haber concebido el territorio como una pista de aterrizaje de políticas y concebir su rol en la etapa exclusivamente de implementación. Ante este escenario urge la necesidad de incorporar al territorio y sus actores / instituciones no solo en el diseño sino en la definición de las estrategias de implementación a efectos de reducir potenciales brechas.

Son necesarios esfuerzos de reflexión adicionales sobre el papel que juegan los incentivos para promover el diálogo entre actores del sector privado, público y de la innovación en los propios territorios y su incorporación en las políticas territoriales.



Las ADEL en Uruguay

“

LAS ADEL EN URUGUAY SE CARACTERIZAN POR SU RECIENTE CREACIÓN, DIFERENTES DISEÑOS Y DISEÑADORES. CON UN ROL PREPONDERANTE DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL, DIFERENTES VOCACIONES TERRITORIALES Y ASPECTOS CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD

DIEGO GARCÍA DA ROSA, ANDE.

”

> INNOVACIÓN SOBRE EL DESPLIEGUE DE LAS POLÍTICAS DEL: COBERTURA NACIONAL DE POLÍTICAS DE DESARROLLO BASADO EN CAPACIDADES TERRITORIALES

El objetivo de llegar a todo el territorio nacional no sólo es una cuestión de cobertura en la implementación sino del enfoque de desarrollo de capacidades que priorizamos desde la agencia y que parte de afirmar que el disponer de unas capacidades locales fortalecidas implica al menos:

- a/** La posibilidad de emprender un dialogo con todos los actores del territorio.
- b/** La capacidad de crear una visión colectiva.
- c/** Desarrollar capacidades para formular políticas y estrategias.
- d/** Capacidades para presupuestar, gestionar e implementar estas políticas.
- e/** Responsabilidad en el monitoreo y evaluación de los procesos.

Con esto afirmamos que la experiencia comparada nos muestra que el proceso de reducción de las disparidades territoriales tiene mayores impactos si se fomentan que los territorios logren desarrollar capacidades de planificación en diálogo directo con el nivel nacional. Este impulso a procesos de planificación es fundamental si queremos lograr mayores niveles de convergencia y al mismo tiempo una estrategia de desarrollo de mayor impacto sobre la calidad de vida de las personas.

Debemos señalar dos riesgos inherentes a este proceso. Por un lado, “la tentación de lo local” que puede llevar a tratar de impulsar 19 estrategias de desarrollo diferentes lo que aumentaría los niveles de fragmentación de los esfuerzos debilitando el impulso de una estrategia nacional de desarrollo que proyecte al país en un mundo complejo y cada vez más competitivo.

Por otra parte, lo que podríamos llamar la “tentación centralista”. Esto es, la posibilidad que lo nacional avance en el diseño de los programas, políticas y procesos de planificación sin una participación activa de los propios territorios.

Actualmente el logro de acuerdos con más de 100 instituciones en todo el país nos permite tener presencia en todo el territorio nacional sin aumentar las estructuras burocráticas, mejorando la eficiencia en la implementación y evitando la fragmentación de los esfuerzos de coordinación institucional.

Por todas estas razones, un enfoque de capacidades a desarrollar por parte de las políticas territoriales desde una perspectiva nacional supone poner entre las alternativas disponibles a los decisores públicos acciones concretas en al menos 5 dimensiones estratégicas:

- a/** Desarrollo de diferentes estrategias de formación de capacidades en todo el país.
- b/** Generación de conocimiento y sistematización de información territorial.
- c/** Desarrollo y fortalecimiento de redes territoriales.
- d/** Fortalecimiento institucional de organizaciones y espacios de coordinación multinivel.
- e/** Potenciar las capacidades colectivas vinculadas al desarrollo de planificaciones territoriales.

Estas alternativas bien podrían orientar las hojas de rutas de las oficinas de desarrollo territorial en agencias nacionales de desarrollo para la promoción de un enfoque de política pública que pone al territorio en el centro y al centro en el territorio.



Diego García da Rosa
 Coordinador territorial
 Agencia Nacional de Desarrollo Económico de Uruguay (ANDE)



Modelos de gobernanza y corresponsabilidad en los procesos de desarrollo urbano y rural: reflexiones, intercambios y elementos clave. La coordinación multinivel en los territorios

El nivel de competencias para el desarrollo (económico) local en la mayoría de países de América Latina están divididos en los diferentes niveles de gobernanza: nacional, regional, provincial, municipal, en función del nivel de descentralización, lo que exige una articulación territorial de sus instrumentos o agencias y entre los actores territoriales.

LECCIONES SOBRE MODELOS DE GOBERNANZA Y CORRESPONSABILIDAD:

PRIMERA / 1

El concepto de desarrollo económico local y territorial debe ser un diálogo continuo que se vea reflejado en las agendas públicas y privadas. Una articulación y concertación eficiente debe considerar los instrumentos de desarrollo económico en estas agendas.

SEGUNDA / 2

Construcción colectiva. Es importante comprender que es un proceso y que requiere de planificación participativa, una construcción colectiva con visión de futuro.

TERCERA / 3

Afianzar la voluntad política para la gobernanza sostenible y la coordinación con agentes del desarrollo local y territorial. A menudo un cambio de autoridades significa un cambio en las voluntades y directrices políticas lo que hace muy inestable los procesos de articulación. Por este motivo los consensos territoriales y políticos son fundamentales, y en cualquier caso las planificaciones compartidas y los equilibrios en la toma de decisiones entre los diferentes actores del territorio minimizan los cambios de rumbo políticos.



CUARTA / 4

Todos ganamos. El celo institucional entorpece los procesos de articulación. Una articulación exitosa se basa en la confianza en el trabajo conjunto sobre la base de objetivos comunes de desarrollo

QUINTA / 5

Sectorización. La gobernanza e instrumentos en el territorio debe promover estrategias sectoriales para ofrecer servicios de calidad

SEXTA / 6

Corresponsabilidad. La corresponsabilidad ciudadana con los procesos de desarrollo territorial. La concertación y la articulación deben considerar la participación ciudadana, de tal manera que se fomente una corresponsabilidad en la implementación y obtención de resultados

SÉPTIMA / 7

Adaptación a contextos. Construir capital de confianza para construir una gobernanza adecuada a cada situación y contexto

OCTAVA / 8

Credibilidad y pertinencia de los instrumentos a nivel territorial. Las agencias e instrumentos de fomento del desarrollo económico local son claves en los territorios, cuentan con trayectoria, son pertinentes y tienen credibilidad. Se deben atacar sus debilidades (financiación, escaso personal, centralización, brechas de desigualdad...) y aprovechar las oportunidades (voluntad política, trabajo en red, procesos de descentralización, espacios favorables a la gobernanza multinivel...) para fortalecer el rol de los gobiernos locales y provinciales como promotores de instrumentos de desarrollo territorial.



Puesta en común y proceso de consolidación de lecciones aprendidas



Participantes en el taller

Planificación estratégica como herramienta de gestión, implementación y evaluación de políticas de desarrollo local



Aportes desde Argentina: el caso de la Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC).

JORGE O. PELLICCI.

En las últimas dos décadas, ya sea por programas del gobierno nacional, por apoyo de la cooperación internacional o por iniciativa local, se conformaron en Argentina más de 70 Agencias distribuidas en distintas ciudades del territorio nacional con diferentes estructuras institucionales, lo que generó diversas configuraciones en las relaciones entre lo público, lo privado y lo académico.

En el caso de Córdoba, en el año 1994 se realizó el primer Plan Estratégico de la ciudad (PEC) en el que se definieron cuatro ejes estratégicos de trabajo¹. En el eje de Desarrollo Económico se identificaron un conjunto de ideas proyecto entre las cuales se destaca la “Institucionalización del Desarrollo Económico en la Ciudad de Córdoba”. El proyecto se materializa en agosto de 1997 por una iniciativa conjunta entre la Municipalidad de la ciudad y doce Cámaras Empresarias para la constitución de la Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC).

La ADEC como uno de los proyectos del PEC, se conformó como una Federación Asociación Civil sin fines de lucro, cuyo objetivo general fue “Promover el desarrollo de la ciudad y su área metropolitana mediante el diseño y ejecución de programas y proyectos que incidan en el desarrollo económico y social de una manera sustentable”.

La ADEC es un modelo institucional de articulación público privado que con el transcurso de los años incrementó su densidad institucional con especial participación del sector empresarial, profesional y académico. En la actualidad, está integrada por la Municipalidad de Córdoba (primera minoría), treinta y dos (32) Cámaras Empresarias de diversos sectores económicos, cuatro (4) Colegios Profesionales, las siete (7) Universidades que están radicadas en la Ciudad, el

CONICET², una Fundación de artes escénicas y emprendimientos culturales y una Incubadora de Empresas.

De este modo, ha funcionado durante veinte años como un espacio de diálogo y articulación de actores locales tanto públicos, privados como académicos, en la búsqueda de acuerdos y consensos para poner en marcha iniciativas que den soluciones a los problemas del territorio y que promuevan el desarrollo económico y social de una manera sustentable.

La ADEC se conforma en el marco del enfoque del Desarrollo Territorial (DET). Este enfoque, procura recuperar el valor de los recursos y capacidades endógenas en el ámbito territorial y considera a las agencias como espacios de diálogo, articulación y consenso entre los actores públicos y privados a fin de construir alianzas y acuerdos que incidan en el desarrollo económico y social del territorio.

Para ello, la Agencia promovió el desarrollo territorial a partir de la activación y valorización de los recursos locales, humanos, naturales, técnicos, económicos, financieros, aprovechando el conocimiento tácito y codificado del territorio, lo que no excluyó la posibilidad de atraer otros recursos del exterior.

La ADEC se valió de la planificación estratégica como herramienta para identificar, consensuar y priorizar los principales problemas del territorio y formular las soluciones a esos problemas materializadas en proyectos y programas que se implementaron desde la agencia y en muchos casos en alianza con diversos actores institucionales del territorio.

1 Objetivo General: Córdoba “la Docta”, ciudad moderna de América, ambientalmente sustentable, competitiva y solidaria.

Eje 1. Urbano Territorial: Ciudad funcionalmente equilibrada, espacialmente integrada, policéntrica y articuladora de su entorno metropolitano. Eje 2. Desarrollo Económico: Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur. Eje 3. Ambiental: Generar las condiciones socioambientales que permitan posicionar a Córdoba como una de las metrópolis más atractivas del Cono Sur por su calidad ambiental. Eje 4. Social: Ciudad solidaria, con equidad e integrada socialmente, comprometida a implementar líneas de acción específicas e integrales que favorezca la disminución de la pobreza urbana.

2 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Organismo dedicado a la promoción de la ciencia y tecnología en Argentina.

Para el seguimiento de la ejecución del plan estratégico y sus proyectos, se *implementó un sistema de monitoreo del plan estratégico* que permitió evaluar el avance de este con relación al diseño y puesta en marcha de los proyectos y programas priorizados y consensuados por los actores integrantes de ADEC que participaron en el plan estratégico. Actualmente, se desarrolla una metodología de evaluación de impacto para evaluar el resultado y alcance de los proyectos y programas del plan estratégico de ADEC implementados en el territorio.

Conjuntamente con la planificación, se viene capacitando y desarrollando en la agencia un equipo técnico que realiza estudios prospectivos en el territorio. Estos estudios proveen información y análisis de los escenarios posibles, entre ellos el escenario deseable, lo que facilita la construcción de una visión prospectiva con fuerte sustento técnico en diversas temáticas y dimensiones del desarrollo territorial, y así poder orientar y canalizar con mayor eficacia las iniciativas, proyectos y programas con impacto en el desarrollo local.



Jorge O. Pellicci
Gerente de Proyectos de ADEC



Aportes desde Bolivia: El caso de la Agencia de Desarrollo Económico de La Paz.
SERGIO SILES.

El año 2010 se firma el acta de constitución de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) de La Paz, que en sus primeros años ha contado con el apoyo adicional de recursos de la agencia española de cooperación internacional al desarrollo (AECID), teniendo los siguientes resultados:

PLANO INSTITUCIONAL:

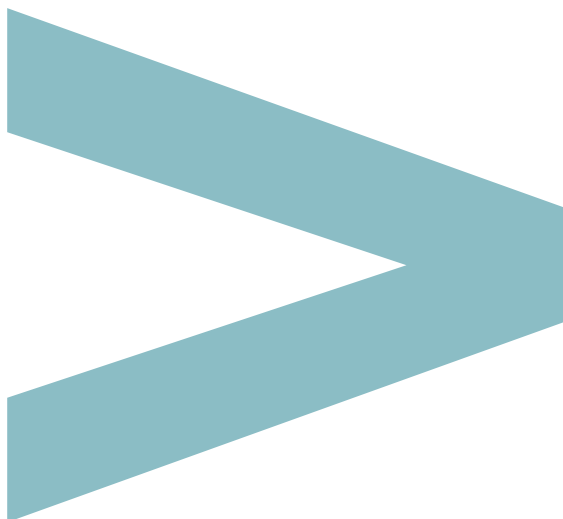
- > Consolidación del grupo de socios, como: Gobiernos Municipales de El Alto y Viacha.
- > Ratificación de los socios del sector privado e incorporación de nuevos socios.
- > Convenios de trabajo con el Programa ART del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para fortalecer el proceso y la incorporación de la ADEL en redes internacionales y la creación de una red nacional.

La ADEL nace con el objetivo de promover el desarrollo productivo, económico del municipio y la región metropolitana, mediante la articulación y participación de los actores públicos, privados y académicos, fortaleciendo la productividad local. La ADEL en el área urbana centra su acción en:



Entre los aportes del modelo de La Paz, resaltamos el **CONSEJO CIUDADANO**

- a/** Las subalcaldías urbanas que dependen del gobierno autónomo municipal de La Paz, demandando formulación de proyectos, capacitaciones técnicas, asistencias técnicas, investigación académica.
- b/** Los gobiernos autónomos municipales metropolitanos, ofertando capacitaciones, ferias productivas, interacción municipal, demandando asistencias técnicas, proyectos concurrentes, convivencia entre productores, capacitaciones, etc.
- c/** Productores locales y metropolitanos, demandando capacitaciones, ferias productivas, asistencias técnicas, normativas municipales de impulso a la producción local. coordinación multinivel.



DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO.

El Concejo Ciudadano de Planificación para el Desarrollo Económico, es el brazo técnico de la Secretaría de Desarrollo Económico para articular e impulsar el dialogo en entre instituciones públicas, privadas y académicas, y así desarrollar proyectos y normas vinculadas al desarrollo económico local promoviendo la asociatividad para la toma de decisiones.



NORMATIVAS DESARROLLADAS

Ley Municipal Autónoma de Desarrollo.

Tiene por objeto establecer las bases para promover el desarrollo económico, con cultura asociativa y equidad social, en procura del desarrollo humano del Municipio de La Paz y sus habitantes, fomentando la iniciativa privada y su formalización, para la generación de innovación, empleo, producción y competitividad de los diferentes sectores económicos, en respeto al medio ambiente.

Ley N° 133 Municipal Autónoma de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Orientada a fortalecer el tejido productivo de los sectores de la micro y pequeña empresa del área metropolitana del Municipio de La Paz

Reglamento de Ferias Distritales.

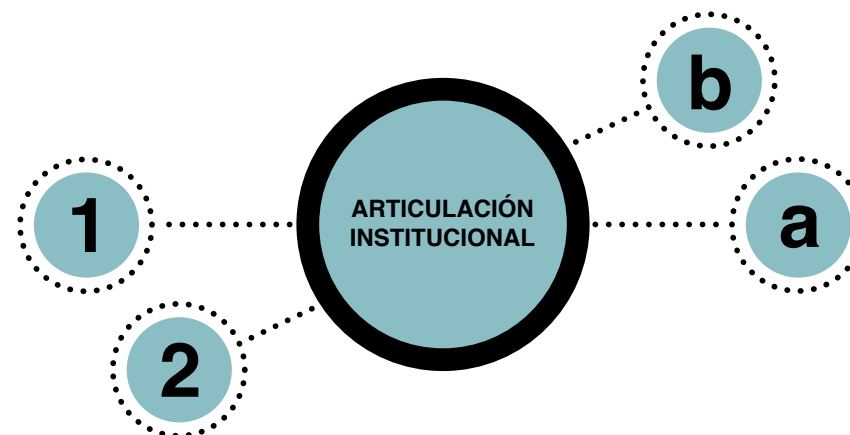
Tiene como objetivo normar los diferentes espacios destinados en la ciudad para la realización de ferias productivas que tienen como fin constituirse en espacios de comercialización a la producción de frutas, hortalizas, etc, de municipios rurales del Departamento de La Paz, generando ingresos para dichos sectores, pero también coadyuvando a la seguridad alimentaria en el municipio y promover la política de la venta de “productor al consumidor”.

FERIAS PROMOCIONALES (ARTESANOS, UNIDADES PRODUCTIVAS METROPOLITANAS)

Con el objetivo de promover la producción artesanal, manufacturera y otros, se organiza frías sectoriales en alianza con federaciones y asociaciones de artesanos, micro y pequeños productores de distintos rubros y sectores de la sociedad paceña.

Retos de la ADEL La Paz.

- Desarrollar un modelo de autosostenibilidad de la ADEL.
- Consolidar la figura jurídica que permita a la ADEL y sus socios contar con financiamiento interno y externo para el desarrollo y ejecución de proyectos.
- Consolidar la articulación de los socios de la ADEL, de manera que sea un ente “madre” que promueva el desarrollo económico en el Municipio de La Paz, área metropolitana y Municipios rurales del Departamento de La Paz.

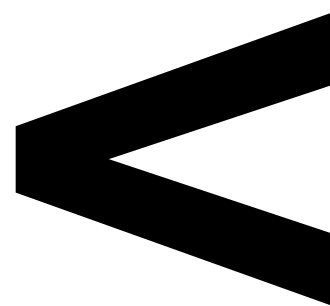


1/ Ferias Distritales.

2/ Ferias Sectoriales.

a/ Asociación de Productores del Municipio: FEDEMYPE, AAPAPB, WIYASA, Yanapasiñani, AMEFCAL, etc.

b/ Asociación de Productores Metropolitanos: CODEL (Municipio de Viacha), AFLOPA (Municipio de Achocalla).





Sergio Siles

Secretario municipal de desarrollo económico, La Paz (Bolivia)



Aportes desde Brasil: Instrumentos para la promoción del desarrollo económico local en Belo Horizonte, Brasil.

HUGO SALOMAO.

Belo Horizonte es la capital del estado de Minas de Gerais, siendo la tercera mayor región metropolitana del Brasil, y la 7a mayor de América Latina. La metrópoli posee un PIB de 74 mil millones de dólares (2014), equivalente al 38% del PIB estatal, además de poseer una población de aproximadamente 5.8 millones de habitantes.

En un radio de 800km de la ciudad - o a una hora de vuelo - se encuentra el 58% del PIB de Brasil, en el centro entre São Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia, se conectada también a otras grandes metrópolis mundiales también por vuelos directos. El posicionamiento privilegiado y sus características sociales, económicas y ambientales son factores que ofrecen al municipio oportunidades para el desarrollo territorial.

Como ciudad conurbada con diversos municipios vecinos, es necesario considerar que Belo Horizonte va más allá de sus límites territoriales originales, haciendo necesario la creación y el fortalecimiento de mecanismos para cooperación intermunicipal, teniendo en vista la interdependencia de cuestiones ambientales e estructurales. También en este sentido, el diálogo multinivel - municipal, estadual, federal - es fundamental.

La planificación estratégica para el desarrollo económico local en Belo Horizonte está compuesta por algunos ejes principales. El primero es el trabajo en red, donde el municipio busca alinear objetivos y acciones con los diversos actores de la ciudad, como asociaciones, entidades de clase, empresas, academia, sociedad civil y agencias presentes en el territorio de la ciudad. Esta articulación busca orquestar esfuerzos con los diversos actores locales y potenciar acciones, ahorrando recursos humanos y financieros, que son cada vez más escasos ante la difícil situación económica del país.

También en lo que se refiere al trabajo en red, Belo Horizonte busca apoyo para proyectos y acciones de redes, asociaciones y organismos internacionales



orientados a agendas de desarrollo, tanto bilaterales como multilaterales. Con el fin de intercambiar experiencias y buenas prácticas, así como oportunidades de cooperación técnica y financiera internacional, que a menudo son muchas veces las alternativas únicas para la viabilidad de acciones, programas y proyectos para la ciudad.

Además, la planificación también permite la capacitación de agentes para que el emprendedurismo y el desarrollo alcancen de hecho a la sociedad, a través de programas como el Laboratorio de Emprendedurismo Digital Social y el Programa de Calificación Profesional. La inclusión y la participación de todos los sectores de la sociedad también se hace presente en la planificación estratégica y en la gestión participativa del presupuesto, a través de mecanismos como el “Presupuesto Participativo”.



Conjuntamente, Belo Horizonte incorpora en su estrategia el monitoreo e implementación de los Marcos Globales de Desarrollo, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Nueva Agenda Urbana, los Acuerdos de París, Metas de Aichi, Marco de Sendai. La alineación de las estrategias de desarrollo del municipio a los marcos globales es importante para que el desarrollo sea alcanzado de forma inclusiva, a través del monitoreo y verificación de las acciones implementadas, promoviendo el diálogo para que la idea de sustentabilidad sea incorporada en la sociedad. Además de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, el compromiso con el desarrollo sostenible genera nuevas oportunidades para el territorio y atrae nuevas inversiones.

Nuestra planificación también propone Planes de Desarrollo Temáticos, enfocados en la Economía Verde, Economía Creativa y Ciudades Inteligentes. El foco en la Economía Verde valoriza los ecosistemas urbanos y los recursos naturales, favorece la redistribución a los productores primarios, establece la aproximación entre consumidores y productores y promueven prácticas saludables y sostenibles. La Economía creativa, a través de iniciativas como la “Semana de la Moda”, busca valorizar la producción de los productores municipales, estimulando la generación de negocios, el espíritu empresarial y el diálogo sobre innovación y sostenibilidad. Por su parte, los esfuerzos para mejorar la calidad de la eficiencia de los servicios, y hacer su acceso más fácil para el ciudadano a través de la tecnología son el foco del programa “Belo Horizonte Cidade Inteligente”, que pertenece al Plan de Desarrollo Temático orientado al concepto de Ciudades Inteligentes.

Es importante notar que el desarrollo económico local enfrenta desafíos específicos y comunes que se hacen presentes en grandes centros urbanos como Belo Horizonte. Las cuestiones como la desigualdad social y de género se intensifican gracias a la estructura de desigualdad de ingresos y salarios que son comunes en metrópolis latinoamericanas. La desigualdad y concentración de ingreso general dificultan el desarrollo inclusivo, al mismo tiempo que marginan a personas de determinados géneros, raza y clase.

Otro obstáculo se refiere a la innovación y el conocimiento que quedan restringidos al alcance de sectores de la sociedad civil. Este fenómeno trae la necesidad de crear estrategias para la socialización del conocimiento para evitar su concentración en pocos agentes, democratizando su acceso y generando un ambiente con más oportunidades.

En este sentido, tenemos la planificación estratégica para el desarrollo económico local como una herramienta fundamental a la creación de sociedades más justas,

prósperas y sostenibles, generando empleo y renta, conocimiento, capacidades en un territorio más democrático, desarrollado y atento a los desafíos y oportunidades de las próximas décadas.



Hugo Salomao

Secretaría Municipal de Desarrollo Económico - Subsecretaría de Asuntos e Inversiones Estratégicas

Dirección de Relaciones Internacionales

Prefectura municipal de Belo Horizonte (Brasil)

LECCIONES DE LA PLANIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN:

PRIMERA / 1

Participación y “bottom-up”. La planificación estratégica debe ser el resultado de un proceso participativo que involucre una visión colectiva que hace transversal el trabajo en red, fomentando un trabajo con los organismos de ejecución y participación en los niveles más bajos de acción territorial. La planificación es en sí misma una herramienta de participación.

SEGUNDA / 2

Planificación y política. Los escenarios políticos debilitan la planificación estratégica como herramienta pues la hacen vulnerable ante su poca capacidad de adaptación a entornos complejos.

TERCERA / 3

Política pública y ejes prioritarios. La planificación estratégica debe considerar ejes prioritarios de desarrollo, de tal manera que la generación de política pública sea más eficiente.

CUARTA / 4

Sistemas de gestión de conocimiento. La planificación estratégica requiere de la generación de competencias, de la gestión de la información y el conocimiento como bases de su construcción

QUINTA / 5

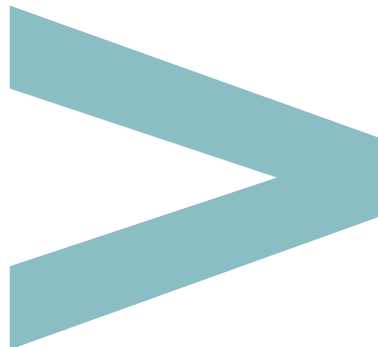
Articulación multinivel. La planificación estratégica debe ser coherente y concordante con otros instrumentos de planificación del resto de niveles de gobierno.

SEXTA / 6

Evaluación y monitoreo claves en el proceso. La planificación estratégica debe considerar un mecanismo de evaluación para corregir y adaptar las estrategias a las condiciones del entorno.



De izquierda a derecha intercambio de experiencias y modelos de planificación en las agencias de desarrollo entre Hugo Salomao, Belo Horizonte (Brasil), Hugo Siles, La Paz (Bolivia), Jorge Pellicci Córdoba (Argentina) y David Navarro, Cádiz (España)



Articulación de los instrumentos en torno a redes territoriales y redes globales



Las ciudades, territorios y los agentes y agencias del desarrollo económico local trabajamos cada día más en red, en un contexto que nos permite fortalecer alianzas, generar estrategias conjuntas o construir y compartir conocimiento.

La comisión de desarrollo económico y social local de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) es un instrumento de las ciudades y territorios para compartir conocimiento, construir políticas y generar incidencia desde y a favor del mundo local.



Lina Gast

Área de aprendizaje del Secretariado Mundial de CGLU

POLÍTICA, INCIDENCIA Y REPRESENTACIÓN

La Comisión tiene como primera finalidad aconsejar y apoyar el desarrollo de las políticas de CGLU en materia de desarrollo económico local sostenible e impulsar reflexiones y debates en este campo. Esto incluye temas fundamentales como la **economía social, el enfoque territorial del desarrollo, la gestión de servicios públicos municipales, la economía informal, las nuevas formas de reparto y distribución de riqueza, el futuro del trabajo, el comercio justo y la inversión sostenible, las ciudades inteligentes, la economía verde, la economía circular, el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana**, entre otras.

RED DE CONOCIMIENTO

Se conforma además como una red de conocimiento para asesorar y proponer actividades de incidencia en debates multinivel para generar incidencia política a través de su presencia, y la de sus miembros, en foros mundiales y eventos regionales e internacionales.



Forma parte además del comité ejecutivo del **Foro Mundial de Desarrollo Económico Local**, espacio de construcción colectiva entre redes y agencias multilaterales y territoriales que vincula los procesos de desarrollo territorial y local con las agendas internacionales y políticas nacionales y regionales.

El aporte y reflexión en torno a las agencias de desarrollo económico y local fue clave en el I Foro mundial celebrado en Sevilla. El proceso de trabajo de Quito retoma un espacio de articulación y reflexión regional de los instrumentos para el desarrollo económico local. Las conclusiones y el aprendizaje sirve de elemento de construcción para la gestión de conocimiento permanente y como eje de debate en el V Foro mundial de desarrollo económico local a celebrar en Córdoba (Argentina).



De izquierda a derecha, Jacques Carriere (FCM), Marvin Plett (Concejal de Winkler y representante de FCM), Francisco Toajas (Alcalde de las Cabezas de San Juan y secretario de desarrollo económico de FAMSÍ), Parks Tau (Presidente de CGLU) en la sesión de trabajo de la Comisión de Desarrollo Económico y Social Local de CGLU durante el IV Foro Mundial de Desarrollo Económico Local celebrado en octubre de 2017 en Praia (Cabo Verde)



Aportes desde Colombia: Sostenibilidad y ADEL en América Latina. El caso colombiano.

CARLOS ALBERTO CALLEJAS PÉREZ.

“

SI USTEDES LOS JÓVENES
NO ASUMEN LA DIRECCIÓN
DE SU PROPIO PAÍS,
NADIE VA A VENIR A
SALVÁRSELO... NADIE!!!

”

En Colombia hemos aprendido que el desarrollo local está íntimamente ligado a los contextos, en nuestro caso un contexto de *conflicto armado, paramilitarismo, narcotráfico, microtráfico corrupción desmedida y asimetrías regionales entre otros*. El hecho de ser el segundo país más inequitativo del continente nos ha dado lecciones poderosas. Los territorios son los que definen su agenda, sus acciones y su dinámica sin depender de Bogotá o las capitales. En un país donde el 70% de la población es urbana, con una capital de 15 millones de habitantes, la ruralidad no solo adquiere una relevancia inusitada sino fundamental, porque el 70 % del territorio es rural y cada vez está más vacío. Son espacios que determinan hoy el “futuro de nuestro país”.

En este sentido el desarrollo económico local y las ADEL no son solo instrumentos de gestión para el desarrollo empresarial o para la planificación territorial. En Colombia se han vuelto verdaderas revoluciones para la gobernanza, para promover las economías propias, para rescatar el comercio justo o con identidad o para construir paradigmas de competitividad desde lo local. Tanto es así que desde el año 2000 en el país existen las ADEL como acuerdos públicos - privados - sociales a escala subregional (*8 - 12 municipios*) como entidades jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro y donde cada ADEL construye no solo un plan estratégico para atender las cadenas de valor territorial sino que hace mucho esfuerzo en su desarrollo institucional y en un plan de negocios. Todo ello para permitirle atender de forma más precisa las demandas de campesinos, artesanos, gobiernos locales u ONG entre otros. En ese recorrido hemos aprendido principios básicos de la gestión de una ADEL para ser efectivos y eficientes, más aún en un contexto de libre mercado como el colombiano donde claramente el Estado tiene tendencias a la centralización y la no distribución de recursos a las regiones. Cada ADEL se ha especializado en **3 temas**:

PRIMERO / 1

Construir capital social e institucional local para que el desarrollo sea un proceso y no se sustente solo en proyectos y financiaciones externas.

SEGUNDO / 2

Como sacar el jugo de cada territorio desde lo propio y en su contexto logrando una especialización inteligente de las economías locales y haciendo que cada intervención se enfoque en cerrar brechas, en aumentar el índice de asociatividad, en ser más eficientes en la comercialización.

TERCERO / 3

Pensar en la agencia como un negocio social más que un apalancador de recursos y mover la agenda territorial en base a negocios sociales con las comunidades locales.

LA ADEL como instrumento debe ser comprendida como una empresa y gestionarse para que sea efectiva en su rol de promotor de desarrollo económico local. En Colombia contamos además con una herramienta de medición para mejorar las capacidades de nuestras ADEL.

ANTECEDENTES: AUTODIAGNÓSTICO ADEL POR SEIS DIMENSIONES DE ANÁLISIS:

DIMENSIÓN	INDICADORES
OPERACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de trabajo formado, competente y comprometido. 2. Junta Directiva disciplinada y a-político / partidaria que acompaña y orienta la gestión. 3. Recursos. 4. Procesos administrativos y financieros.
ESTRATÉGICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan estratégico ADEL coherente, vigente y pertinente. 2. Plan operativo anual definido e implementado. 3. Monitoreo y evaluación permanente.
GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociados estables y comprometidos con el proceso territorial. 2. Junta Directiva disciplinada y a-político / partidaria que acompaña y orienta la gestión. 3. Toma de decisiones.
POLÍTICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacios permanentes de participación que sean incluyentes y representativos. 2. Incidencia y reconocimiento de la Agencia en el DEL.
TERRITORIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información territorial pertinente y actualizada. 2. Plan Estratégico Territorial vigente, validado y concertado con cadenas productivas priorizadas y caracterizadas. 3. Servicios y gestión de proyectos para el fortalecimiento de las apuestas territoriales.
GLOBALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en espacios Departamentales y Nacionales. 2. Gestión de recursos e instrumentos públicos y de cooperación internacional. 3. Visibilización y promoción del territorio.

La suma de estos aprendizajes se han juntado en lo que es hoy la **RED ADELCO** una entidad de tercer nivel que agremia las 10 ADEL colombianas y cuyo rol se enfoca en la **incidencia** y el diálogo técnico político con el gobierno nacional, la cooperación internacional y otras plataformas de sociedad civil sobre temas relevantes del desarrollo económico local; **traducir ese diálogo en apuestas país y fortalecer las capacidades institucionales**, técnicas y de gestión de las ADEL colombianas con el principio de que para **ser útiles “se debe generar” utilidad**, ese numerito mágico en cualquier estado financiero que se redistribuye luego en servicios y/o en seguir cumpliendo el objeto misional. Esa lógica estratégica en Colombia hace que la Red ADELCO *promueva y fortalezca el desarrollo económico local y diversas expresiones construyendo valor compartido con los territorios y sus institucionalidades y haciendo cada vez más y mejor el apoyo a gobernanzas con sentido y coadyuvando a que los sistemas de producción local sean cada mas eficientes responsables y éticos.*

APRENDIZAJE

La gestión en Red es un proceso de confianza permanente (el valor de construirla y de mantenerla).

El reto de las redes es un proceso de diálogo / resiliencia y gestión del cambio.

El poder de los acuerdos mínimos.

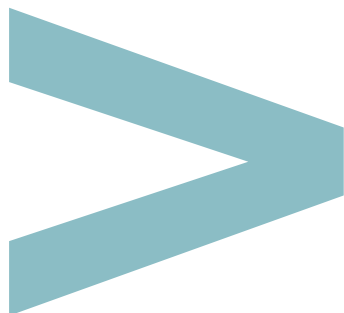
En los territorios el vicio de la gestión y los indicadores situacionales vs la gestión de procesos y la corresponsabilidad de actores (en el fondo cuando el propósito y los roles no es claro, las acciones terminan volviéndose “acción con daño”).

La gestión del conocimiento y los intercambios de saberes hacen la verdadera innovación.

En los territorios las alianzas son factor clave del cambio (alienación, apalancamiento y articulación) (redes y alianzas en diversos niveles necesarios para el desarrollo).

Todo esto ha traído que nuestra red haya entendido la cooperación técnica y sur - sur como herramientas vital de mejorar los aprendizajes intercambiando experiencias con Argentina, Uruguay, Perú, República Dominicana o El Salvador, con la convicción de la necesidad de trabajar a fondo la sostenibilidad y la autonomía, porque eso precisamente es lo que se promueve con el desarrollo económico local. La red ADELCO cuenta hoy con un presupuesto en su estrategia de 10 millones de dólares anuales operando en todo el país y eso coadyuva a que las ADEL sientan mayor respaldo y el gobierno nacional y los locales vean la red y las ADEL como herramienta de gestión única en las subregiones. Esta visión y relevancia de la ADEL se evidencia en el avance en la construcción de la primera política pública nacional de desarrollo económico local impulsada por las ADEL colombianas; en el trabajo hacia un portafolio de cooperación diversificado UE, PNUD, USAID, AECID, CAF, entre otros; o en el impulso y profundización de una estrategia de valor compartido con las empresas locales incluso con firmas multilaterales Nutresa, Ecopetrol, Bancolombia, Fundación Bolívar Davivienda, entre otros.

Hemos entendido en Colombia que el desarrollo económico local se construye en contextos donde la economía contribuye a la paz **“economías para la paz”**; que promover el tejido social y la solidaridad con sentido de mercado y eficiencia en bienes públicos le da sentido a toda intervención; que el territorio es un bien común y ayuda a tejer desde lo identitario como hacer del desarrollo un proceso multinivel, multiescalar y multi-interés gobernable; que las ADEL son una herramienta innovadora de gobernanza en lo económico y que son un actor facilitador y movilizador de sueños. Hemos aprendido que para ser sostenibles y competitivos debemos vernos como empresas y gestionarlo con el sentido de servir a todos y que al final entre todos tramitamos y gestionamos los sueños de país.

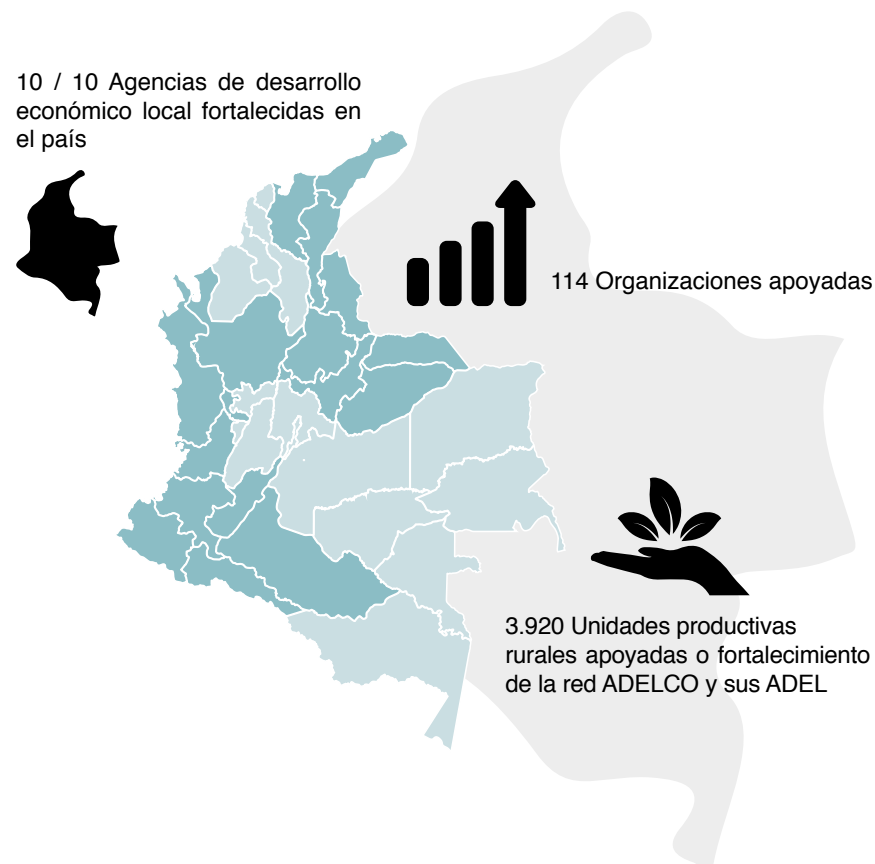


INDICADORES DE GESTIÓN:

17 Departamentos con presencia de la red ADELCO en iniciativas de desarrollo local.

200 municipios de intervenciones en desarrollo económico local.

10 / 10 Agencias de desarrollo económico local fortalecidas en el país





Carlos Alberto Callejas Pérez
 Director Ejecutivo Red ADELCO. Colombia



Aportes desde Montevideo (Uruguay): Los parques industriales y tecnológicos como instrumentos de desarrollo.

GUILLERMO GONSALVES.

El Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC) nace tras el cierre en 1992 de las instalaciones del ExFrigorico EFCSA (Establecimientos Frigorífico del Cerro Sociedad Anónima) como consecuencia del fuerte proceso económico de desindustrialización que vivió el país a partir de la década de los 70. La intendencia de Montevideo encuentra estas viejas instalaciones y decide encaminar un estudio de pre factibilidad y viabilidad para instalar un Parque Industrial. En 1998 se instalan las primeras empresas en el Parque.

Visión estratégica.

Los parques industriales y tecnológicos son instrumentos de desarrollo, de inclusión social y de transformación territorial. Desarrollo entendido como la noción de cambio, de transformación de un territorio y sobre todo del destino de los ciudadanos que viven en ese territorio. De inclusión social porque hay sectores sociales y de diferentes niveles etarios que fueron excluidos del patrón de acumulación y crecimiento económico. Y transformación territorial entendiendo no solo el territorio físico (Municipio A) sino económico, político, ambiental, social y cultural.

El oeste de Montevideo (Municipio A) es uno de los territorios más desiguales a nivel país, por ese motivo debe intervenir la política pública nacional en su máximo nivel de instrumentos y en los tres niveles de gobierno, ya que como lo indican los datos socioeconómicos es uno de los lugares más pobres del Uruguay. Si miramos los datos nos indican que vive el 18 % de la población de Montevideo (208.000 personas); mayor tasa de desempleo que la media(10%), pobreza (27,3 %; 40 % de la población vive en asentamientos), marginación (24 % de población joven entre 14 y 24 años de edad, sin estudio y sin trabajo), natalidad (42% de las personas tiene 24 años o menos), deserción educativa (44% de la población alcanzó sólo hasta nivel de Primaria, sólo el 3% alcanzaron nivel terciario) entre otros; lo que implica tener una estrategia y mirada de largo plazo y de desarrollo. También debe promover la inversión privada, la vinculación institucional, la vinculación con las organizaciones sociales, de trabajadores y empresariales y la vinculación con la academia en sus diferentes niveles de conocimiento.



Y en ese sentido el PTIC es un instrumento de desarrollo económico, un instrumento de política industrial, que conjuntamente con otros instrumentos pueden levantar las causas estructurales que generan las desigualdades en ese territorio. ¿Por qué? Porque se da la coincidencia de los problemas estructurales con el desarrollo económico, productivo y laboral en todos los sectores de actividad.

El PTIC es el parque público de propiedad de la Intendencia de Montevideo más grande del país declarado por la Ley de Parques Industriales por el Ministerio de Industria, Energía y Minería desde diciembre del 2013. Es una bandera productiva, económica, laboral, industrial, social, cultural, territorial, de acumulación histórica del gobierno departamental y de proyección y construcción de futuro.

- Es un parque público.
- Heterogéneo.
- Urbano.
- Con capacidades históricas instaladas.
- Con localización estratégica.

Algunas dimensiones para romper esas brechas de desigualdad

Dimensión Educativa.

Uno de los mayores desafíos es seguir profundizando en la vinculación de la academia con el aparato productivo como modo de romper las brechas de desigualdad en esta materia que condena el presente y futuro de los habitantes y sobre todo de los jóvenes de este territorio.

Y cuando decimos “academia” nos referimos al “saber” en sentido amplio, es decir: al saber que se genera en la vinculación con la Universidad de la República; con la Universidad del Trabajo UTU; con las diferentes organizaciones sociales que trabajan con distintos colectivos; con la institucionalidad pública que trabaja en diferentes programas de formación y generación de capacidades y habilidades; y con las organizaciones de empresarios y trabajadores que promueven la formación y capacitación permanente. En ese sentido hemos territorializado una heterogénea oferta educativa formal e informal abarcando diferentes programas y cobertura de estudiantes que permitan afrontar los desafíos de la 4ª revolución industrial y los impactos de la robotización y automatización en las capacidades, habilidades y por ende en el empleo.

Dimensión Tecnológica.

Un FabLab (Laboratorio de Fabricación) es un taller a pequeña escala que ofrece herramientas de fabricación digital para poder materializar ideas, proyectos o productos. El FabLab democratiza el uso de tecnologías y herramientas que habitualmente están consideradas de nivel industrial o de laboratorios de investigación y prototipado. Con ello se les da acceso a las personas, estudiantes e innovadores, para que puedan llevar a cabo sus ideas o pequeños modelos de negocios. De esta manera, se logra un quiebre en el modelo productivo tradicional, para poder incluir otros modelos de fabricación o incluso para el desarrollo de nuevas soluciones a problemas tradicionales. Además de brindar el acceso a herramientas de última generación, se genera capacitación en el uso de nuevas tecnologías, se logra un punto de encuentro entre los saberes y se crea las condiciones favorables para la inclusión tecnológica, de conocimiento y de habilidades, con el objetivo de avanzar hacia el futuro, comprometidos con el medio y buscando romper la brecha social existente.

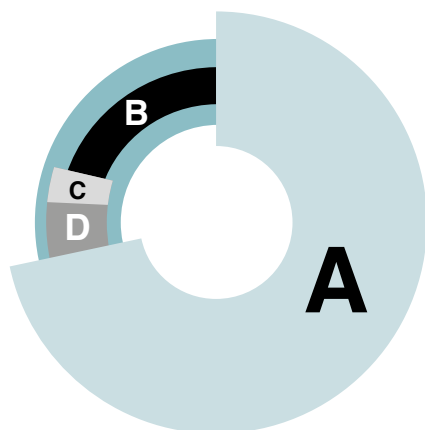


Instalaciones del PTI Cerro

Dimensión Productiva-Industrial.

Otro de los desafíos es poder relocalizar la industria y sectores productivos más intensivos en conocimiento, media y alta tecnología como la industria del software, diseño, electrónica, robótica, audiovisual, biotecnología, creativas, culturales, de modo que conjuntamente con los sectores productivos tradicionales traccionen directa e indirectamente en el territorio generando empleo, buenos salarios y desarrollo económico local.

Y para ello es necesaria la vinculación con la institucionalidad pública que tiene incidencia en la matriz productiva del país (Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad); con las asociaciones de empresarios y con las organizaciones de trabajadores y sociales.



Mapa productivo del PTI-C. Rubro.

A/ 73% Industria.

B/ 20% Servicio.

C/ 2% Industria y Servicio.

D/ 5% Industria y Comercio.

Dimensión Social.

Trabajar en esta dimensión implica romper la falsa dicotomía entre políticas sociales y políticas productivas, y como la complementariedad de las mismas impactan en el desarrollo de las personas. Para ello se institucionalizó la Mesa Social PTIC con el objetivo de atender aquellos colectivos con mayores dificultades de acceso a los recursos socialmente disponibles y en situación de vulnerabilidad. Este espacio lo integran tres grupos de colectivos:

- Las organizaciones sociales (ONG S) integradas por técnicos.
- Los programas públicos, tanto del gobierno nacional como departamental que atienden a los mencionados colectivos.
- Los centros de enseñanza pública, mayoritariamente de enseñanza media, pero también espacios universitarios que piensan estas problemáticas.

Esto nos permite acercarnos eficazmente a lo que en general llamamos “necesidades” humanas del territorio que son: necesidades de vivienda, educación, primera infancia en situación vulnerable, desocupación, adicción a sustancias problemáticas, privados de libertad y liberados con dificultades de capacitación y acceso al trabajo, mujeres víctimas de violencia doméstica, madres adolescentes, jóvenes que desertan de la educación formal, usuarios de policlínicas de salud mental, personas con discapacidad, etc.

Dimensión Investigación e Innovación.

La generación de conocimiento y sobre todo investigación aplicada a la problemática de territorios desiguales, a la problemática de las industrias y empresas nacionales y la formación de profesionales que problematicen y se interioricen porque el conocimiento y la innovación tengan sentido y rompan las causas que generan desigualdades es un tema que en este tipo de ecosistemas como los parques industriales y tecnológicos tienen mucho potencial, pero falta mayor concientización del mismo. Nos permitirá avanzar en niveles de soberanía tecnológica nacional, apropiación y popularización de la ciencia, desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y formación de profesionales con otra lógica de investigar.

Estas son algunas de las dimensiones que desde un parque industrial y tecnológico permiten abordarse para potenciar ese instrumento de desarrollo y transformación territorial.

Y debe estar enmarcada en la estrategia de desarrollo país, de la política sectorial y de la mirada prospectiva de la transformación de la matriz productiva. Son ecosistemas y agrupaciones productivas que permiten: beneficios para las empresas en materia tributaria y otros beneficios como (promoción de la industria y tecnología, acceso a servicios, acceso a servicios reales, menores costos de operación, economía de escala, de aglomeración, de cooperación y economía de localización estratégica). Por otro lado la ciudad se beneficia en cuanto a su planificación y ordenamiento territorial y en la recuperación de estructuras abandonadas u ociosas aumentando su valor patrimonial. Y los beneficios para la política industrial, promover el desarrollo económico, generación de empleo, ordenamiento de actividades económicas, productivas o atracción de inversiones, ideal para la gestión de nuevas empresas y atractivo para la captación de empresas ya creadas.



Guillermo Gonsalves

Director del Parque Tecnológico Industrial del Cerro. Montevideo (Uruguay)

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE ARTICULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN TORNO A REDES TERRITORIALES Y REDES GLOBALES:

PRIMERA / 1

Red en territorio - corresponsabilidad del sector privado. El sector privado debe asumir un rol, más allá del esperar servicios de las agencias de desarrollo, a un rol de corresponsabilidad y corriesgos en los procesos de desarrollo. Se busca juntar a todos los actores públicos y privados y que todos aporten para el financiamiento.

SEGUNDA / 2

Potencialidad de articulación de actores. Trabajo en red pasa también por articular actores, potenciar las economías endógenas y gestionar procesos. Romper lógicas individuales por lógicas colectivas solidarias.

TERCERA / 3

Mercado. La sostenibilidad de ciertas agencias no siempre está en el Estado y en la financiación pública, también está en el mercado. Si no somos eficientes en el mercado las agencias tienden a desaparecer.

CUARTA / 4

Diversificación y especialización de las agencias de desarrollo sin menoscabo del desarrollo de otros productos y servicios.

QUINTA / 5

Las redes ofrecen mejorar y potenciar las **plataformas de formación para la generación de capacidades** en temas de desarrollo económico local y un instrumento de medición de las agencias, la gestión del conocimiento, intercambio con otras redes en aprendizajes y experiencias. El trabajo en red debe sobrepasar fronteras a través de plataformas de gestión y difusión de la información y el conocimiento Ej.: PADIT (CE-GESTA / Cuba) y de ADELCO.



SEXTA / 6

Consenso político y mensajes claves compartidos de las redes. Las redes deben contar con acuerdos mínimos políticos de la red. Las redes pueden servir para potenciar y profundizar la **democracia**.

SÉPTIMA / 7

Complementariedad del trabajo en red. El trabajo en red debe considerar su vinculación y complementariedad con la política pública y los diferentes niveles territoriales.

OCTAVA / 8

Potencialidad para transformar. El trabajo en red rompe brechas de desigualdad en lógica de dimensiones.

NOVENA / 9

Potencialidad de incidencia. Las redes nos permiten incidir desde lo local en las agendas nacionales y globales.

DÉCIMA / 10

Las redes empiezan a ser la mejor manera para **articular políticas públicas**.

“

LA BASE DEL ÉXITO ES SUMAR FRACASOS PUES ESO NOS DA APRENDIZAJES

*CARLOS CALLEJAS,
RED ADELCO*

”



Tania Vargas
Ce-gesta, Pinar del Río (Cuba)



Participantes del seminario internacional

Financiación y sostenibilidad de los instrumentos para el desarrollo económico local



Aportes desde Andalucía: el rol de los gobiernos locales y regionales en la financiación de los instrumentos del desarrollo local en Andalucía y la gobernanza participativa.

ALICIA DOMÍNGUEZ NÚÑEZ.

Abordar el tema de la financiación en el desarrollo local nos lleva, en primer lugar, a delimitar el concepto para centrar el debate. Cuando hablamos de desarrollo local nos centramos en las acciones que han impulsado las entidades locales conjuntamente con los agentes socio-económicos, con el objetivo de fomentar el empleo y la promoción económica. Por otra parte, debemos contextualizarlo en el momento actual ya que la crisis económica de España en 2007 nos ha llevado a un cambio de modelo en la financiación del desarrollo local. La concertación y colaboración de todos los agentes socio-económicos, públicos y privados, que actúan en el territorio se convierte en la única vía para gestionar y financiar políticas de desarrollo local sostenibles en los territorios.

La financiación del desarrollo local en Andalucía ha estado siempre, desde sus inicios, vinculada a la evolución de los objetivos y finalidades de los Fondos Estructurales de la Unión Europea. En el último Marco Financiero 2014-2020 España ha recibido 37.400.000 millones de euros que con la cofinanciación española ha supuesto 53.280 millones de euros. Los objetivos a los que se asignan estos recursos financieros vienen marcados por la Estrategia 2020 que tiene como finalidad luchar por los desequilibrios estructurales, apostando por tres tipos de crecimientos: crecimiento inteligente basado en la innovación y el conocimiento, el crecimiento sostenible, con una economía basada en el uso eficaz de los recursos y que sea más verde y competitiva y un crecimiento integrador, una economía con alto nivel de empleo, cohesión social y territorial.

Andalucía, para acceder a los fondos estructurales, elabora su programa operativo que va en consonancia con el acuerdo de asociación 2014-2020 y con la estrategia 2020 y establece las prioridades para todos los fondos FEDER, FSE, FEADER, Fondo de Cohesión, FEADER Agrícola, FEM Marítimo.

En relación a los fondos estructurales, en el periodo 2014-2020, que tienen como objetivo fundamental el desarrollo local se le han asignado a Andalucía 17.000 millones de euros.

El programa operativo se concreta en programas y proyectos a los que acceden las Corporaciones Locales. Así se gestionan el 76% de los fondos mediante un sistema de gestión compartido. También hay otros fondos, enmarcados también en la estrategia 2020, que son gestionados directamente por la Unión Europea y que representan el 24% restante a través de convocatorias directas a los que acceden no solo las corporaciones locales, también las empresas, las O.N.G, la Universidad... Muchas de estos proyectos han sido auténticos laboratorios de experiencias piloto para abordar nuevas formas de actuar en el desarrollo local en Andalucía, ya que todas tenían que ser innovadoras.

Haciendo un poco de historia, Andalucía ha sido receptora de los siguientes fondos estructurales en los distintos períodos:

1/ 1994 - 1999: 7.200 millones de euros.

2/ 2000 - 2006: 50.000 millones de euros.

3/ 2007 - 2013: 14.5000 millones de euros.

4/ 2014 - 2020: 17.000 millones de euros.

En total ha supuesto casi 90.000 millones de euros de inversión en Andalucía, de estos fondos una parte fundamental ha tenido como objetivo fomentar el empleo y la promoción económica de los territorios.

En el 2018, con la inclusión de más países en la Unión Europea y con una economía mejorada Andalucía ha pasado de ser objetivo 1, receptora preferente de fondos, a región de convergencia y, por lo tanto, receptora de menos fondos.

Además de la financiación europea en los últimos 25 años, las regiones y los gobiernos locales habían apostado por una financiación con fondos propios para gestionar políticas de desarrollo local pero la crisis de 2007, la disminución de los fondos europeos y el recorte de competencias claras en materia de desarrollo local en la ley de estabilidad presupuestaria de 2016, ha supuesto una merma importante en el establecimiento de servicios públicos en materia de desarrollo local y, por lo tanto, estamos en un momento de revisión del modelo.

Para lograr la sostenibilidad de las políticas de desarrollo local la concertación y colaboración de los distintos agentes socio económicos del territorio se ha convertido en el único y necesario camino. La colaboración entre los distintos actores del territorio: empresas, agentes socioeconómicos, aportaciones de las personas que participan en los programas, entidades bancarias... se hace más necesaria e importante que nunca por ser la única opción para hacer sostenible el modelo de financiación de las políticas de desarrollo local de los territorios.

Lo importante es que no exista dispersión de fondos económicos, duplicidad de acciones, tener claro los planes estratégicos de cada territorio y que todas las instituciones, tanto públicas como privadas, vayan en la misma dirección para poder rentabilizar los recursos financieros que siempre son escasos. Así pues, el rol de los gobiernos locales y regionales en la financiación de los instrumentos de desarrollo local, además de buscar vías de financiación externa y aportar con sus fondos propios, debe centrarse en el liderazgo de modelos de concertación públicos y privados con todos los agentes del territorio que haga multiplicar los recursos disponibles.

Así pues, ahondar y profundizar en los distintos modelos de gobernanza se convierte en una necesidad que posibilite una mayor cooperación, interacción y participación entre los distintos niveles de gobiernos, la sociedad civil y el sector privado. Estos modelos de gobernanza no son universales, dependerá de cada territorio. Como dice Daniela Jorquera "Entenderemos la gobernanza como un modelo de entendimiento y toma de decisiones, estrategias y políticas, que vincula a actores formales e informales, en una nueva forma de hacer las cosas, sostenible y sustentable, que coordina y comunica entre los actores involucrados y permite mejorar el control y transparencia de la gestión pública".

Cada territorio debe, en función del sector y de la articulación de los agentes socio económicos definir su modelo de gobernanza que mejore las relaciones intergubernamentales de su municipio y que mejore la comunicación y trabajo conjunto con su comunidad.

En este sentido, pensamos que es importante abordar modelos de cooperación informal entre los distintos agentes, a partir de la organización conjunta de actividades y proyectos puntuales, que faciliten el conocimiento y confianza de los actores públicos y privados del territorio. Esto ayudará, con posterioridad,

a concretar acuerdos formales a través de convenios, formalizando consejos participativos, creando asociaciones.... En general, generando instrumentos que favorecerán una colaboración e implicación en las políticas de desarrollo local.

Con un modelo de gobernanza participativo conseguiremos la implicación de todos los agentes desde el análisis, la planificación, la financiación conjunta y la ejecución de las políticas de desarrollo territorial que generará empleo y promoción económica.



Alicia Domínguez Núñez

Jefa de sección de promoción económica. Centro de Recursos Empresariales Avanzados (CREA)
Ayuntamiento de Sevilla

APRENDIZAJE

Modelo de financiación pública.

Elementos positivos.

Mantiene la rectoría de las políticas públicas y priorización de estas.

Permite y ofrece un marco regulatorio (marco regulatorio que definan los parámetros que la administración pública va a priorizar para la inversión y sobre la base de competencias). El marco normativo debe ser atractivo para la inversión y estimular el emprendimiento, y regular y proteger al sector productivo local y economía endógena.

Facilidad para promover acciones enfocadas a reducir las desigualdades y crear empoderamiento.

Como instrumento público puede ser mayor la alineación con otras políticas públicas.

Crear instrumentos de garantías en la administración pública a través de las leyes (enfoque del riesgo).

Visión de retorno de la inversión.

Desarrolla Instrumentos para combinar las estrategias locales y las externas.

Aterrizaje la política pública al territorio (gobierno nacional/provincial/municipal/ parroquial).

Existen y permite aprovechar capacidades instaladas en una entidad pública.

Creación de entornos para la instalación de empresas privadas (servicios básicos, etc.).

Se puede convertir el DEL en un “negocio” beneficioso para todos.

Construir los procesos de forma participativa, para disminuir las brechas sociales.

Responsabilidad de financiar los procesos de desarrollo (salud, educación, empleo).

El financiamiento no se vincula lógicamente con la economía del territorio, es decir, no está articulado con las capacidades del territorio. Los gobiernos locales pueden orientar el financiamiento a la generación de capacidades.

Restricciones.

Escasez de recursos públicos para estas políticas.

Competencias exclusivas de ciertas administraciones sin perspectiva de ordenamiento territorial.

Falta de articulación entre actores para un desarrollo sostenible.

Diferencias entre los entornos urbanos y rurales.

Sin tener cubiertas las necesidades básicas (agua, alcantarillado), se hace difícil invertir en desarrollo económico.

Falta de visión política sobre el desarrollo productivo.

Posibilidad de crear cierta dependencia económica.

Intereses políticos "instrumentalizando el instrumento".

Problemas de centralización de competencias.

Falta de alineación entre el plan de desarrollo, la administración y el equipo técnico.

Equidad en la distribución de la formación, evitando la fuga de cerebros.

Necesidad de fortalecer las capacidades locales.

Necesidad de empoderarse como agente.

Modelo de financiación privada.

Elementos positivos.

El sector privado es un agente principal para el desarrollo local y su financiación.

Existen modelos de responsabilidad social de las empresas que deben alinearse con los planes de desarrollo territorial.

Cofinanciación y co-riesgo, 50% público - 50% privado (campesino, cooperativa, etc.).

Papel decisivo en la estructuración del territorio y financiación de las micro y pequeñas empresas.

Concertación de diferentes actores, buscando el interés de las empresas privadas, para que participen en el proceso.

Corresponsables del desarrollo económico local.

Instrumento que garantiza el DEL cuando la entidad pública falta.

Modelos como la ADEC de Córdoba (Argentina) presentan experiencias exitosas donde participan las cámaras de comerciantes

Multiplicidad de actores con enfoque inclusivo: universidades, empresarios, gobierno local, etc.

Instrumentos de cofinanciación: aporte público y también recurso propio: convergencia entre la financiación pública y privada.

Importancia del rol de las empresas públicas como modelo de promoción del desarrollo económico local.

Es importante trabajar en una “cultura” del territorio en las empresas, generando compromiso y pertenencia al mismo e identificando su rol dentro del desarrollo del territorio.

Restricciones.

Necesidad de asumir el riesgo.

La recaudación de los impuestos que pagan las empresas privadas, a veces grandes empresas que explotan recursos naturales (como por ejemplo empresas petroleras) repercuten al gobierno nacional, no al gobierno local y así no se impulsa el desarrollo local.

Peligro de caer en inversiones clientelares.

Necesidad de una visión territorial de las empresas.

Necesidad de tener en cuenta las características propias de cada empresa: Industria tradicional / innovación, pequeña/ grande, etc.



EN EL CASO DE CUBA DESTACAMOS LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS A NIVEL MUNICIPAL DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL. EN PINAR DEL RÍO, LA PUESTA EN MARCHA DEL CENTRO DE APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (CADEL) ES UNA EXPERIENCIA EXITOSA DE ARTICULACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL PARA ALCANZAR RETOS COMUNES EN EL TERRITORIO

*TANIA VARGAS,
CE-GESTA, CUBA.*



12 LECCIONES APRENDIDAS:

PRIMERA / 1

Potencialidad de la articulación público - privadas para mejorar y garantizar la financiación y sostenibilidad y atender inversiones de mayor necesidad financiera.

SEGUNDA / 2

Necesidad de desarrollar una planificación territorial que integre la financiación y la sostenibilidad.

TERCERA / 3

Necesidad de flexibilidad en las condiciones del financiamiento.

CUARTA / 4

Sobrefinanciación externa, transformando el territorio muy velozmente.

QUINTA / 5

Éxito de experiencias que parten desde el territorio, concertación de actores pero que cuentan con financiación supra nacional (ejemplo: grupos de desarrollo rural en Andalucía).

SEXTA / 6

Instrumentos como las mancomunidades que pueden promover una visión del desarrollo conjunto y generar economías de escala en la financiación de determinados servicios en el territorio.



SÉPTIMA / 7

Soluciones integrales como el ejemplo ecuatoriano: fondo de manejos de páramos (Tunguragua): empresas, gobierno provincial y otros actores componen el fideicomiso.

OCTAVA / 8

Diversificación de fuentes de financiación que permiten generar mayor estabilidad ante periodos de crisis y reducción de ciertas financiaciones.

NOVENA / 9

Fondo de microfinanzas: operador privado para mayor eficiencia y no quebrar.

DÉCIMA / 10

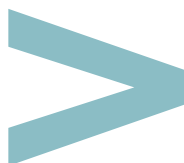
Necesidad de la corresponsabilidad de todos los actores, no solo en el ámbito del financiamiento.

UNDÉCIMA / 11

Aprovechar la existencia de redes tanto nacionales como internacionales para permitir la cooperación entre agencias e instrumentos y la búsqueda de alternativas financieras conjuntas.

DUODÉCIMA / 12

Experiencias como la cubana, en proceso de desarrollo, permite identificar novedosas vías de financiación del desarrollo local y el impulso de iniciativas municipales, fomento de emprendedurismo (cuenta propistas) manteniendo la promoción pública y el retorno de parte de beneficios para nuevas iniciativas locales.



Sesión de conclusiones

REFLEXIONES Y APRENDIZAJES EN TORNO A LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



Cinco ideas fuerza de las agencias de desarrollo económico local:

- **Gestionar estratégicamente los espacios de gobernanzas múltiples**, tanto formales como informales. El territorio es un espacio de interrelación de actores e intereses, no siempre convergentes. Por otra parte coinciden distintos niveles de gestión pública y administraciones. Las agencias deben ser nudos de coordinación de políticas territoriales y de alineación de intereses, en una orientación hacia la reducción de desigualdades y promoción de economías locales.
- Esto nos lleva a situar la agencia en una tarea fundamental, la **inteligencia relacional**, en tanto que debe ser capaz de desarrollar una caracterización de los actores del territorio: roles, competencias, voluntades, intereses, incidencias, influencias. En la medida que la agencia sea capaz de entender y mapear el conjunto de actores del territorio y ser instrumento para el desarrollo de políticas territoriales donde converjan intereses diversos será un instrumento útil para el territorio y sostenible en el tiempo.
- La base de cualquier proceso de desarrollo económico local o territorial emprendido por un instrumento de desarrollo pasa por la **planificación estratégica**. Planificación como resultado de un proceso de construcción participativa coherente con los niveles y entornos territoriales. Diversos modelos tanto en América Latina como Europa muestran distintas maneras de abordar la planificación desde las agencias, y algunos procesos novedosos como la plataforma de articulación para el desarrollo territorial (PADIT) como estrategia nacional y el Centro de apoyo al desarrollo local (CADEL) como iniciativa e instrumento territorial en Cuba, o las estrategias de especialización inteligente (RIS3) en

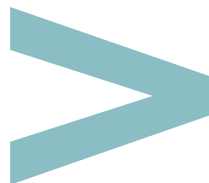
Europa, que giran en torno a los grupos de desarrollo rural (GDRs) en Andalucía y España o los denominados Grupos de Acción Local (GAL) en otros territorios europeos.

- **El trabajo en red** maximiza resultados; gestionando recursos escasos, compartiendo el riesgo, sumando esfuerzos, generando y difundiendo conocimiento. Las redes pueden ser nacionales, regionales, territoriales o internacionales. Las agencias y agentes de desarrollo (económico) local tienen en este momento múltiples espacios de incidencia y cooperación. Las redes permiten trascender el territorio, compartir experiencias, transformar políticas, interlocutar a niveles superiores de gobierno o generar oportunidades de financiamiento. Espacios como redes de intercambio a nivel nacional en Ecuador pueden reactivarse y desarrollar agendas comunes, y acompañar redes latinoamericanas de agentes y agencias de desarrollo local. El foro mundial de desarrollo económico local es el gran espacio de articulación de políticas y actores en torno al desarrollo económico local y la agenda global. Ciudades y gobiernos locales unidos ha constituido una comisión de desarrollo económico y social local que, desde los gobiernos locales, trabaja en las políticas de desarrollo económico local junto con actores del territorio, entre ellas las agencias, generando espacios de gestión del conocimiento.

- Diversificación de las **fuentes de financiamiento**, la dependencia del financiamiento público hace vulnerable la sostenibilidad de las agencias de desarrollo. Existen diversos modelos de instrumentos; las agencias se han ido construyendo en América Latina en muchas ocasiones en función de la existencia de programas de inversión externos, a menudo de la cooperación internacional. La sostenibilidad debe basarse en apuestas del territorio, con una participación y liderazgo público pero donde la posibilidad de generar estrategias de financiación compartidas con lo privado no son descartables. En algunos modelos compartidos, como la ADEC de Córdoba o las agencias colombianas, la coparticipación público - privada ha permitido y garantizado una estabilidad financiera y una menor dependencia de cambios políticos. En todo caso, la mirada de lo público, a través de sus administraciones locales, permite abordar políticas no siempre rentables económicamente pero sí socialmente. El equilibrio entre una agencia sostenible, socialmente responsable y que aborde políticas sociales, que reduzcan desequilibrios e inequidades en el territorio, no es siempre es fácil. Todos los actores del territorio deben formar parte de esta alianza con objetivos comunes y un sistema de financiación adecuado y sostenible.



Plantación de papas en El Carchi, Ecuador, en programa conjunto Gobierno de el Carchi - FAMSI



OPORTUNIDADES

Desarrollar capacidades para la gestión de recursos.

Fortalecer su capital relacional para maximizar los resultados del trabajo en red.
Especialización en sectores / productos / procesos ganadores.

Modelos de innovación para el desarrollo.

Generación de información y conocimiento basado en la articulación.

DEBILIDADES

Capacidad de adaptabilidad de los instrumentos de desarrollo económico local.

Vulnerabilidad a las condiciones y voluntades políticas.

Gestión de entornos dinámicos, complejos, y diversos.

Planes de sostenibilidad de la ADEL desde la lógica privada.

Plataformas y herramientas de trabajo en red y gestión del conocimiento.

AMENAZAS

Alta dependencia de financiamiento público.

Desarticulación de las agendas públicas y privadas en todos los niveles, deviene en duplicidad de acciones.

Rol privado de bajo perfil en términos de corresponsabilidad y riesgo compartido.

Marco normativo y de regulación de bajo o nulo estímulo a la inversión.

12 ELEMENTOS DE SÍNTESIS:**PRIMERO / 1**

La articulación entre los procesos locales y los momentos globales.

SEGUNDO / 2

Reconocimiento de las dinámicas territoriales y sus realidades puntuales.

TERCERO / 3

“El único camino es el trabajo en red” Alicia Domínguez - CREA - Ayuntamiento de Sevilla.

CUARTO / 4

Corresponsabilidad de los distintos actores en la financiación.

QUINTO / 5

Articulación de planes locales en políticas nacionales.

SEXTO / 6

La capacidad de autofinanciación a través de su poder de recaudación.

SÉPTIMO / 7

Impulso de las agendas locales a través de acuerdos mínimos.

OCTAVO / 8

Gestionar y promover los espacios de diálogo, concertación, gestión, construcción del desarrollo.

NOVENO / 9

Visión colectiva y estratégica de las ADEL para identificar los roles clave.

DÉCIMO /10

Fortalecer alianzas público - privadas.

UNDÉCIMO /11

Sin financiación no hay proyectos, sin proyectos no hay desarrollo.

DUODÉCIMO /12

Romper el paradigma que pesa sobre la prestación de servicios para el desarrollo, pasar de la gratuidad a un modelo rentable que permita la sostenibilidad y la puesta en valor de las ADEL.

UN NUEVO IMPULSO A LA COOPERACIÓN ENTRE AGENTES DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN ECUADOR

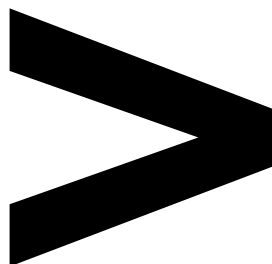


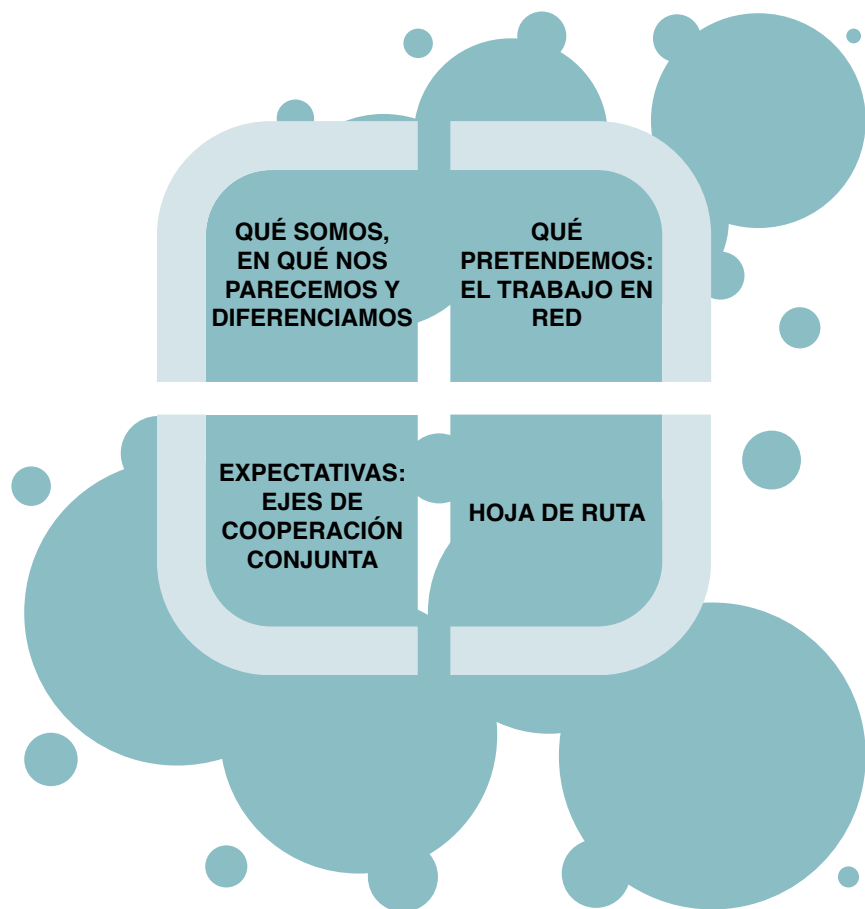
Durante los años 2005 y 2009 se crean algunas agencias de desarrollo económico local en diferentes provincias de Ecuador, apoyadas por la cooperación internacional.

El objetivo: Promover en los territorios un entorno favorable para la inversión que impulse la producción existente, que promueva nuevos emprendimientos y que a través de la generación de empleo, mejore la calidad de vida de los ecuatorianos.

Se crea una red de 14 agencias: ACUDIR (Cuenca), ADPM (Manabí), ADE - Carchi, ADREG (Guayaquil), ADE-Loja, ADE Santo Domingo, CORPOAMBATO, CRECER (Riobamba), CORPODET (El Oro), CODECOB (Bolívar), CORPOESMERALDAS y CONQUITO.

Hoy día solo 4 agencias de Ecuador están activas (CorpoAmbato, EDEC EP, Manabi Produce EP y CorpoSucumbios) con un fuerte potencial de colaboración como agentes del desarrollo local.



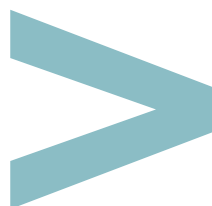


ANÁLISIS PARTICIPATIVO DEL POTENCIAL DE COOPERACIÓN INTER-AGENCIAL:

COINCIDENCIAS ENTRE LAS 4 AGENCIAS	DIFERENCIAS ENTRE LAS 4 AGENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional vertical en la parte administrativa y horizontal en la operativa. • Manejan ejes coincidentes de intervención: <ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento. - Desarrollo agropecuario. - Capacitación. - Atención a los actores de la economía popular y solidaria. • Manejan elementos orientadores coincidentes: <ul style="list-style-type: none"> - Misión. - Visión. - Objetivos. • Modelos de gobernanza similares. <ul style="list-style-type: none"> - Directorios. • Manejan un modelo de negocio similar. <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de proyectos. - Prestación de servicios. • Fuerte incidencia del sector público dentro de la gobernanza. • Modelos de sostenibilidad poco desarrollados. • Capacidad de articulación desarrollada. • La articulación está coordinada con sus entes rectores: GAD Provincial o Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de constitución diferentes, algunas son corporaciones, otras empresas públicas. • El modelo de negocios en cuanto a ingresos es diferente; algunas generan ingresos propios por la venta de productos y servicios, otras no lo hacen. • Algunas tienen incidencia para la intervención en obras de infraestructura. • Nivel de relacionamiento con actores de sus ecosistemas. • Normativa que le da una estrategia y recursos financieros (más sostenimiento público) en algunos casos; otras agencias buscan un nicho para generar una autogestión (menos sostenimiento público).



Reunión de ADEL ecuatorianas y redes internacionales



EL TRABAJO EN RED, ¿CÓMO EMPEZAR CON LA RED?

- Preguntas clave:

- ¿Cuál es el objetivo de la red?
- ¿Cómo nos vamos a financiar?
- ¿Quién va a ser el tractor o dinamizador de la red?
- ¿Cuál es el propósito? ¿Qué rol queremos jugar?
- ¿Cómo gestionar el talento humano?
- ¿Cómo vamos a trabajar el capital social?
- ¿Cómo gestionar la participación?
- ¿Cómo se van a manejar las relaciones de poder?
- ¿Cuál es el nivel de resiliencia de las ADEL?

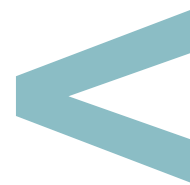
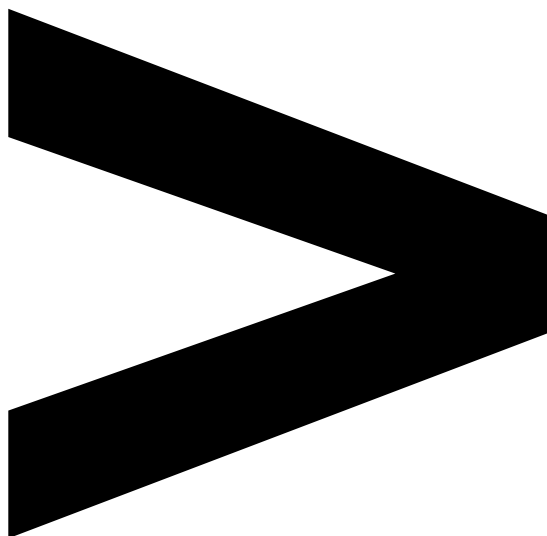
- Una red debe buscar el fortalecimiento institucionalmente a las ADEL de acuerdo a sus contextos y dinámicas locales.
- La red debe facilitar y simplificar procesos.
- Mantener el espíritu del desarrollo.
- Mantener el diálogo.
- Somos **agentes** de desarrollo.

EXPECTATIVAS SOBRE UNA RED DE AGENTES DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: EJES DE COOPERACIÓN CONJUNTA

- Agendas en conjunto que incidan en la política pública.
- Presencia fuerte de la red ante otras instituciones.
- Espacio de intercambio de buenas prácticas.
- Fortalecimiento de capacidades del talento humano.
- Compartir el talento y el conocimiento entre los agentes.
- Intercambio de conocimiento y experiencias entre los agentes.
- Encontrar un espacio común para trabajar.
- Marcos globales de desarrollo para orientarnos.
- Trabajar en el capital humano para la especialización.
- Ampliar las perspectivas fuera de lo local.

SIGUIENTES PASOS DE LA INICIATIVA: ACUERDOS Y HOJA DE RUTA

- Existe el compromiso de todos los agentes a contribuir para que se cristalice la consolidación de una Red.
- Reunirse nuevamente para intercambiar experiencias específicas sobre la base del trabajo que cada una realiza en sus territorios, un FODA institucional que permita determinar las líneas de trabajo de la Red.
- Crear un espacio virtual donde se pueda compartir las publicaciones y casos de éxitos de los agentes, como una “caja de herramientas”.
- Agenda de trabajo futuro coordinada desde ConQuito.
- Programa de formación en desarrollo económico local en el marco del acuerdo de ConQuito con FAMSÍ.



Reunión de ADEL ecuatorianas y redes internacionales



Representantes de las ADEL ecuatorianas participantes en el seminario y en el acuerdo de la hoja de ruta de cooperación entre agentes de desarrollo en Ecuador





Learning
UCLG

CGLU
Comisión } Desarrollo
Económico y Local }

 **famsi**
Fondo Andaluz de Municipios
para la Solidaridad Internacional

FCM FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

QUITO
ALCALDÍA

ALCAs



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES

 **DIPUTACIÓN
DE JAÉN**

CON EL APOYO DE:

