



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Farías, Silvia Patricia

# Análisis, estudio y caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina (1993-2014)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Farías, S. P. (2020). *Análisis, estudio y caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina (1993-2014)*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2361>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Análisis, estudio y caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina (1993-2014)**

*Trabajo final integrador*

**Silvia Patricia Farías**

[silviapatriciafarias@gmail.com](mailto:silviapatriciafarias@gmail.com)

### **Resumen**

Este trabajo fue realizado como respuesta al proyecto de tesis de Maestría en Gobierno Local sobre las agencias de desarrollo local.

En el año 2012 comenzamos a preguntarnos acerca del papel de los instrumentos de promoción del desarrollo en los territorios y decidimos realizar una investigación sobre las agencias.

A partir de los trabajos de diferentes referentes del desarrollo local, resolvimos ampliar las fronteras para estudiar el fenómeno en la complejidad de los territorios latinoamericanos. Nos movía la inquietud de encontrar la respuesta a ciertos interrogantes relacionados con conocer los elementos comunes y diferenciadores que pudieran presentarse en los distintos países.

En el primer apartado haremos una introducción a la temática de las agencias de desarrollo local a partir de los aportes realizados por diferentes autores. Luego, presentaremos la metodología con la que estructuramos nuestra investigación, enmarcándola en las teorías ya existentes sobre el desarrollo económico local, así como algunos componentes de las teorías de las organizaciones.

Avanzaremos desarrollando el trabajo realizado con el armado de bases que actuaron como punto de partida y los resultados de los contactos con los gestores locales de nuestro instrumento objeto de estudio, así como la interacción con el cuestionario propuesto. A partir de allí, el procesamiento y análisis de la información recolectada nos permitirá arribar a las primeras conclusiones y, posteriormente, plantear nuevos objetivos de investigación, llevados adelante en una segunda etapa.

Con la esperanza de haber realizado un nuevo aporte al estudio de tan importante tema, presentamos aquí los resultados de nuestro trabajo.

**Palabras claves:** Territorio - desarrollo local - instrumentos de promoción - agencias de desarrollo local - actores locales

**Universidad Nacional de Quilmes**

**Maestría en Gobierno Local**

***Análisis, estudio y caracterización de las agencias  
de desarrollo local en América Latina (1993-2014)***

**Silvia Patricia Farías**

**Director de tesis: Dr. Germán Dabat**

**Bernal, noviembre de 2019**

## **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a mi mentor, el profesor Dr. Daniel Cravacuore, por su generoso y desinteresado aporte a mi carrera profesional y a mi desarrollo personal. A él le dedico estas páginas.

Quiero expresar también un sincero reconocimiento a mi director en esta instancia de trabajo, Dr. Germán Dabat, y al director de la Maestría en Gobierno Local, Dr. Sergio Ilari por su acompañamiento y motivación.

## **Palabras claves**

Territorio - desarrollo local - instrumentos de promoción - agencias de desarrollo local - actores locales

## **Índice**

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Metodología</b>	<b>7</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>19</b>
<b>Estado del arte</b>	<b>26</b>
<b>Desarrollo</b>	<b>37</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>83</b>
<b>Consideraciones finales</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>89</b>
<b>Anexos</b>	<b>93</b>

## Introducción

Los ámbitos de consenso y ejecución de desarrollo territorial, entre los que se destacan las agencias de desarrollo local, han proliferado desde los albores de la globalización hasta las últimas décadas, constituyéndose en una herramienta característica de época.

Dada la diversidad geográfica y económica presente en los países latinoamericanos, cabe preguntarse qué características presentan las agencias de desarrollo local y las tendencias respecto de las políticas de desarrollo económico local que llevan adelante.

Mediante un estudio comparado de casos se investigará sobre las características que estas agencias presentan en América Latina, teniendo en cuenta la diversidad en las características geográficas, de tamaño, especialización productiva territorial y demás variables fundamentales de utilidad para la reflexión en torno a la tendencia general en la región subcontinental.

El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra política y administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo (Coffey y Polese, 1985; Stöhr, 1985 citados por Vázquez Barquero, 2000a).

El enfoque territorial se incorporó en América Latina desde la década de 1990 en el marco de un proceso descentralizador (Rosales, 2012; Cravacuore, 2014) impulsado por las políticas neoliberales que vieron en el territorio local un potencial competitivo, cambiando el antiguo paradigma del desarrollo reflejado en indicadores nacionales como el PBI, la productividad, los niveles de industrialización y la tasa de inversión, a

la vez que se le agregaron a la agenda tradicional de las municipalidades otras cuestiones relacionadas con el cuidado del medioambiente, el desarrollo social y la promoción económica, entre otras.

Como respuesta a este nuevo paradigma surgieron instrumentos de promoción del desarrollo local como las incubadoras de empresas, la cooperación internacional descentralizada, el marketing de ciudades y las agencias de desarrollo local.

Estas últimas han proliferado en las últimas décadas en América Latina, constituyéndose en una herramienta característica de época.

De acuerdo con la producción académica y documental que aborda la temática de las agencias de desarrollo local, en la subregión se identifica un área de carencia en lo referente a sus características y las tendencias en las políticas de desarrollo económico que llevan adelante. Este trabajo contribuirá a cubrir este vacío, mediante un estudio comparado.

Partiendo de la diversidad que presenta la realidad latinoamericana en las estructuras políticas de los países, los actores presentes en el territorio y las diversas formas de abordar la problemática del desarrollo local, este trabajo se interroga acerca de las características de las agencias de desarrollo y su papel en la región. En este sentido, se proponen como objetivos generales:

1. Construir un mapa empírico de las agencias de desarrollo local con presencia internacional (al menos con tres años de funcionamiento continuo y vigentes a marzo de 2014) que se encuentran en América Latina.
2. Realizar un estudio comparado de casos de agencias de desarrollo local en la región, evaluando sus principales características organizativas y su papel en la promoción del desarrollo económico local.

Como objetivos específicos se plantean:

*Objetivo específico 1:* Describir la composición de las agencias de desarrollo local según el grado de participación de sus actores, la composición de sus recursos humanos y económicos y su procedencia.

*Objetivo específico 2:* Caracterizar el ámbito territorial de actuación de las agencias de desarrollo local.

*Objetivo específico 3:* Conocer sus vinculaciones dentro y fuera del territorio: sus relaciones con el sector del conocimiento, el trabajo en red, y la participación en programas de cooperación o redes internacionales.

*Objetivo específico 4:* Conocer el tipo de acciones de desarrollo local que llevan adelante las agencias de desarrollo local en cuanto a la promoción económica, el apoyo a la producción y la promoción del territorio.



## **Metodología**

La investigación que da cuerpo al presente trabajo se realizó en dos etapas que se detallarán a continuación.

### **Primera etapa**

El objetivo general que nos propusimos en la primera etapa fue el de realizar un estudio comparado de casos de agencias de desarrollo local en 19 países de América Latina, evaluando para ello sus principales características organizativas y su contribución a la solución de las problemáticas territoriales relacionadas con el desarrollo económico local.

Este estudio se sustentó en los siguientes objetivos específicos:

- 1- La descripción de la composición de las agencias de desarrollo local según el grado de participación de sus actores; y la composición y procedencia de sus recursos humanos y económicos.
- 2- La caracterización del territorio de actuación de las agencias desde el punto de vista de su perfil de desarrollo.
- 3- El conocimiento de sus vinculaciones dentro y fuera del territorio: sus relaciones con el sector del conocimiento, el trabajo en red, y su participación en programas de cooperación o redes internacionales.
- 4- El conocimiento del tipo de acciones de desarrollo local de las agencias de desarrollo local en cuanto a la promoción económica, el apoyo a la producción y la promoción del territorio.

Los objetivos precedentes intentaban dar respuesta la pregunta que nos formulábamos: ¿Cuáles son las principales regularidades de las agencias de desarrollo local (en adelante ADL) con respecto a la relación entre sus principales características organizativas, sus acciones y las necesidades de los territorios que promueven?

La metodología que utilizamos para satisfacer los objetivos que dieran respuesta a la pregunta anteriormente expuesta tomó como punto de partida el tipo de investigación descriptiva, pues consideramos que esta provee una importante cantidad de material que sedimenta conocimientos que pueden ser utilizados en futuros estudios sobre el tema abordado.

Adoptamos una perspectiva diacrónica, incorporando a nuestro estudio aquellas agencias de desarrollo local con al menos tres años de funcionamiento continuo al momento del relevamiento.

Para alcanzar el objetivo general procedimos a identificar las bases de datos existentes a partir de la consulta a foros internacionales de agencias de desarrollo local. A partir de la información recolectada confeccionamos un listado de agencias de desarrollo local con presencia en el ámbito internacional.

Alcanzamos los objetivos específicos a través de las acciones que describimos a continuación.

El primer objetivo específico nos llevó a realizar una revisión documental del marco normativo utilizado para la creación de las agencias y sus estatutos. Complementamos esta información con preguntas específicas formuladas en un cuestionario estructurado, autoadministrado y enviado por vía electrónica.

Para satisfacer el resto de los objetivos propuestos utilizamos los datos del citado cuestionario. Estos fueron enriquecidos con la información disponible en los sitios web de las agencias, para contar así con información actualizada sobre las acciones que ellas llevan a cabo y sus vinculaciones.

Utilizamos, como fuentes complementarias, estudios previos, diagnósticos y la sistematización de experiencias de agencias de desarrollo local, entre otras.

## 1. Metodología

Se planteó una meta descriptiva consistente en identificar las experiencias de agencias de desarrollo local en 19 países de América Latina –Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala,

Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela– y en el análisis de elementos comunes y diferenciales de estas.

El método de muestreo que utilizamos fue intencional, no probabilístico. Este tipo de estrategia se indica para poblaciones específicas. Consideramos que su potencial radica en obtener casos significativos para la investigación. Por lo tanto, no fue posible realizar estimaciones sobre el conjunto de la población, dado que el método empleado no garantiza la representatividad de la muestra, entre otros motivos porque se desconoce la población total de agencias de desarrollo local en América Latina. No obstante, se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para el procesamiento de la información proporcionada.

Entre las agencias que respondieron al cuestionario se encuentran, según pudo rastrearse, aquellas que son más activas y con mayor presencia en foros y eventos de carácter mundial.

El listado de agencias de desarrollo local a contactar fue elaborado a partir de la información suministrada por diferentes fuentes.

El trabajo de campo fue realizado mediante un cuestionario autoadministrado, enviado por correo electrónico a los directivos de agencias de desarrollo local listadas, en los meses de marzo, abril y mayo de 2014.

Para la interpretación de los datos se utilizó como material de apoyo la *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial* (Alburquerque, 2008) y un documento elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en el que se aborda la temática de las agencias de desarrollo local (PNUD *et al.*, 2000). También fue valiosa la clasificación de agencias de desarrollo local argentinas que realizó Alejandro Villar (2007).

Las variables relevantes propuestas para elaborar el cuestionario fueron las siguientes.

- Considerando el ámbito territorial de actuación, se planteó identificar las del tipo regional –cuya acción se desarrolla en un territorio correspondiente a un gobierno de

segundo nivel, las de tipo intermunicipal, con injerencia en un territorio bajo jurisdicción de un conjunto de municipalidades–; las del tipo local –cuyo ámbito de intervención se circunscribe al territorio de un municipio en particular y las áreas de carácter transfronterizo que incluyen territorios de regiones o países diferentes.

- Considerando el régimen jurídico de funcionamiento se propuso la figura de comunidad de bienes –sociedad civil, sociedad limitada, sociedad anónima y sociedades laborales o cooperativas de la economía social.

- Se incluyó una pregunta abierta para indagar acerca del marco normativo utilizado en cada caso para la creación de las agencias de desarrollo local, cuyas respuestas pudiesen reflejar desde dónde partió la iniciativa de su formación y a qué intereses intentaba dar respuesta.

- Considerando su composición, se propuso la identificación de los tipos público, privado y mixto.

- Respecto de las tareas que desarrollan, se identificó qué tipo de programas llevan adelante las agencias divididos en tres grandes grupos:

*Promoción económica:* dentro de este grupo se incluyeron las tareas de elaboración de diagnósticos territoriales, la de promoción de la cultura emprendedora local, la promoción del asociacionismo empresarial, la promoción de agrupamientos productivos o cooperación empresarial y el fortalecimiento de instituciones locales.

*Apoyo a la producción:* dentro de este grupo se contemplaron las acciones relacionadas con los estudios de viabilidad técnica y económica, la capacitación técnica, el sistema de información territorial destinado a orientar la actividad productiva, apoyo financiero y promoción de intercambios de desarrollo tecnológico.

*Promoción del territorio:* dentro de este grupo se incluyeron las acciones relacionadas con la realización de diagnósticos territoriales (identificación de potencialidades y oportunidades), el marketing territorial, la creación de un banco de proyectos productivos y la implementación de proyectos de desarrollo económico territorial.

- Considerando el origen de los recursos humanos con los que cuenta la agencia se propusieron los de origen propio, aportados por el gobierno local, aportados por el Estado y aportados por el sector privado.
- Con respecto a la vinculación con el sector del conocimiento se propuso la vinculación con universidades, centros de investigación y otros.
- De acuerdo con la disponibilidad y origen de los recursos económicos, se propusieron cuatro tipos: los fondos provenientes del aporte de los socios, aportes del gobierno local, aportes del Estado y aportes de fondos privados.
- Para evaluar el entorno innovador territorial se incluyó en el cuestionario una pregunta que indaga si el territorio en el que se encuentra la agencia cuenta con agencias locales de empleo, institutos tecnológicos sectoriales, centro de empresas e innovación, redes de información empresarial, parques empresariales, parques industriales/polígonos industriales o incubadoras/viveros de empresas de base tecnológica.
- Considerando la agencia y su trabajo en red se decidió indagar si trabajaban en red con alguna/s agencias del propio territorio o país.
- Respecto de las relaciones externas al territorio de las agencias de desarrollo local se preguntó si se encontraban dentro de algún programa de internacionalización y si recibían algún tipo de asistencia en comercio exterior.

Estas categorías encuentran su base académica en el trabajo de Villar (2007), se las combinó con otras propuestas existentes en la bibliografía de Albuquerque (2008).

## 2. Instrumentos

### 2.1. El listado de agencias

El listado de agencias de desarrollo local fue elaborado a partir de la información suministrada por diversas fuentes: el Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, el International Links and Services For Local Economic Development Agencies (ILS LEDA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO),; la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes-Cepal) y las redes de agencias de desarrollo local Adelco (Colombia) y ART (Uruguay).

## 2.2. El cuestionario

Para realizar el cuestionario consultamos la *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial* (Alburquerque, 2008) y el *Manual del agente de desarrollo local* (Alburquerque, 1999).

El cuestionario que se envió por vía electrónica fue formulado en español y portugués.

## 2.3. La base de datos

Para confeccionar la base de datos se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para el procesamiento de la información proporcionada. Fue de elaboración propia, como una herramienta para comparar, interpretar y contabilizar los diferentes rangos de datos recolectados.

## 3. Delimitaciones

Para el presente trabajo definimos un ámbito territorial de análisis de las agencias de desarrollo territorial, en funcionamiento al momento del relevamiento, en 19 países latinoamericanos: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

En cuanto al aspecto temporal, consideramos solo las agencias de al menos tres años de funcionamiento continuo y en actividad a la fecha del inicio del relevamiento –en el mes de marzo de 2014.

## 4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron durante la investigación fueron las siguientes:

En primer lugar, los correos electrónicos de las agencias que se encontraron en los foros no siempre fueron correctos y hubo un importante nivel de retorno.

Los sitios web que figuraban en las bases creadas a partir de eventos internacionales, en algunos casos, no se encontraban activos al momento del relevamiento.

Los contactos que se realizaron ingresando a los sitios web de las agencias que se encontraban activos no tuvieron respuesta.

Los contactos llevados a cabo a través de redes sociales tuvieron un bajo nivel de respuesta.

Existió un bajo nivel de respuesta, aunque se pudo acceder a datos de una cantidad importante de países.

Cabe mencionar que al tratarse de un cuestionario autocumplimentado existía el riesgo de que algunas agencias llegaran a sobredimensionar sus resultados, lo que motivó la repregunta referida a algunas cuestiones de manera más específica.

## 5. Listado de agencias

Se elaboró una nueva base de datos de las agencias que dieron respuesta al cuestionario, distribuidas en 11 países: Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, El Salvador, México, Uruguay y República Dominicana.

Los aspectos relevados de cada una de ellas fueron volcados a la base de datos con la finalidad de analizarlos. El estudio realizado evidenció una variada casuística.

## **Segunda etapa**

Tal como se mencionó anteriormente, la investigación contó con una segunda etapa que tuvo como objetivo general profundizar en aspectos relacionados con la propia agencia, el territorio en el que se desenvuelven y su modo de gestión de gobierno.

El objetivo específico de esta instancia apuntó a ver en qué medida las acciones llevadas adelante desde las agencias colaboran con la resolución de las problemáticas planteadas desde el territorio.

En este caso se planteó una meta descriptiva dada la complejidad del cuestionario y el bajo nivel de respuesta.

En cuanto a las herramientas utilizadas podemos mencionar las que siguen.

## 1. Listado

El insumo para la segunda etapa tuvo como base los casos listados en la etapa anterior, de los cuales respondieron al cuestionario tres agencias.

Sin embargo, hubo nuevos contactos con otras agencias que permitieron ampliar el listado original.

Para esta etapa contamos con 7 casos de Colombia pertenecientes a la Red Adelco, 1 caso de Ecuador, 1 caso de El Salvador, 1 caso de Argentina y 1 caso de Guatemala.

## 2. Cuestionario

El cuestionario que elaboramos para esta segunda etapa se basó en el confeccionado para la primera etapa, en lo que se refiere a los datos generales de las agencias. Para obtener datos más específicos consultamos el índice de desarrollo humano del PNUD y el índice de capacidad organizacional ICO adaptado para las agencias colombianas por la Red Adelco.

Para analizar las características del territorio y su patrón de desarrollo utilizamos como referencia el texto de Arroyo (2002), “Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina”.

Respecto de la etapa anterior, las variables relevantes que consideramos fueron abordadas en diferentes bloques:

Un primer bloque con las generalidades de contacto.

En el segundo bloque se indagó acerca de la cobertura territorial, el establecimiento cuantitativo del área de la agencia y la cantidad de población de influencia de esta, como así también sus objetivos, para los cuales propusimos: desarrollo empresarial,



desarrollo territorial general, desarrollo territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano y otros.

El tercer bloque indaga sobre la composición de la agencia y los actores que participan en ella clasificados en político-institucionales (gobiernos locales como actores locales, organismos gubernamentales de otros niveles del Estado y otros actores extra locales), empresariales (empresa micro, pequeña, mediana y grande de los ámbitos local, extra local nacional, extra local internacional, del ámbito público o privado) y sociales (organizaciones de género, religiosas, de representación étnica, sindicatos, cooperativas, de desocupados, de emprendedores o cuentapropistas y otras). Analiza también la cantidad, procedencia (propios, aportados por el gobierno local, aportados por otros niveles del Estado, aportados por el sector privado y otros) y calificación de los recursos humanos con los que cuenta la agencia (técnicos, administrativos, profesionales y sin calificación).

Este bloque continúa con el análisis de las fuentes de ingresos económicos (contribución de los miembros, subsidios, venta de servicios, gestión de proyectos productivos y de infraestructura y gestión de créditos).

Para analizar las vinculaciones de las agencias dentro y fuera del territorio propusimos universidades, colegios técnicos, centros de oficios y centros de capacitación y las acciones que llevan adelante, desde cuándo, y si se encuentran formalizadas a través de algún convenio.

A fin de conocer el trabajo en red propusimos la pertenencia a una red subnacional, regional, internacional o extracontinental, así como la participación en programas de cooperación internacional y/o programas de internacionalización de actividades locales.

En cuanto a los servicios que presta la agencia propusimos la participación de esta en procesos de planificación estratégica económica territorial, servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial, la promoción de equidad de género, la promoción de pueblos originarios, la promoción de población con discapacidad y servicios a la producción.

Con respecto a los beneficiarios de los servicios que presta la agencia propusimos el sector privado, la población en desventaja (y su identificación), empresas (micro, pequeñas y medianas) y cooperativas, empresas grandes, ONG y asociaciones o instituciones, sector público, gobierno nacional, gobierno local u otras instituciones públicas.

Indagamos también si los proyectos responden a estrategias y prioridades de la agencia u otras ofertas no correspondientes a las prioridades actuales, así como las estrategias utilizadas (el análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales, promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, la promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas, el apoyo a pequeñas y medianas empresas, la adquisición de capital productivo, infraestructura, promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente, la promoción y apoyo a la igualdad de género, la inclusión social u otros).

El cuarto bloque se adentra en las características del territorio y su patrón de desarrollo. Indagamos si las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala municipal, regional o transfronteriza y si se encuentran incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional o provincial sin adaptación al ámbito local o se encuentran incluidas dentro de un plan estratégico que suma los factores de desarrollo sin destruir los ya existentes.

También propusimos varias categorías para conocer el perfil de desarrollo al que se ajusta el territorio: definido (que posee una actividad productiva identificable que motoriza el desarrollo), en crisis abrupta (que posee una actividad productiva que motorizó el desarrollo y hoy se encuentra en crisis inminente), en crisis paulatina (que posee una actividad productiva que motorizó el desarrollo y se encuentra en un proceso de deterioro lento) o no definido (en el caso en que no se puede identificar una actividad que dinamice el territorio).

Deseamos conocer además si las iniciativas de desarrollo local llevadas adelante en el territorio son impulsadas desde este o desde otros niveles de gobierno u organismos internacionales. Preguntamos qué tipo de circuitos económicos predominan en el territorio (formal, informal o de subsistencia), así como la

estructura social y los actores de mayor relevancia en el territorio (político-institucionales, organizaciones sociales/no gubernamentales o empresas) y sus relaciones de poder (sí/no son afectados por las políticas actuales, sí/no podrían ser afectados por las acciones de la agencia, sí/no son necesarios para la elaboración de políticas, sí/no son necesarios para la implementación de políticas o sí/no consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones).

Quisimos conocer qué tipo de políticas se llevan adelante en el territorio (socioeconómicas, de promoción o desarrollo productivo), el nivel de gobierno al que pertenecen estas iniciativas y si han sido sustentables en el tiempo. Por último, indagamos acerca del modelo de gestión municipal predominante en los municipios presentes en el territorio en el cual se desarrollan las acciones de la agencia (modelo centralizado, descentralizado o de gestión asociada).

### 3. Procesamiento de los datos de la encuesta

En este caso, decidimos realizar un análisis descriptivo, dada la complejidad del cuestionario, el bajo nivel de respuesta y la intención de captar las especificidades y la riqueza de la información recibida.

### 4. Delimitaciones

Dado que el método utilizado para el primer muestreo ha sido intencional y que por tanto no se constituye en una muestra representativa, teniendo en cuenta que se trata de un cuestionario extenso y que ha sido respondido en una menor cantidad de casos, procedimos a realizar el análisis para casos de agencias de desarrollo local de Argentina, Ecuador, el Salvador, Guatemala y Colombia.

### 5. Limitaciones

Tal como se mencionó, la extensa propuesta del cuestionario que preparamos para la segunda instancia de investigación tuvo como resultado un nivel de respuesta bajo.

No obstante, creemos que el análisis de los casos mencionados permitirá realizar un aporte valioso para ser utilizado en investigaciones futuras.

## **Marco teórico**

### **El desarrollo local**

A partir de la década de 1990, las ciudades y las sociedades a nivel global han experimentado cambios significativos en la organización de la producción, el trabajo, la sociedad y el Estado. Estos cambios han sido posibles e impulsados por la utilización de las nuevas tecnologías que convirtieron al planeta en una aldea global. La nueva infraestructura tecnológica permitió la globalización de la economía impactando fuertemente en la manera de producir y consumir.

A partir de este nuevo fenómeno, la economía global está dominada por redes de firmas que, a nivel planetario, representan una pequeña porción en términos de empresas y de personas que participan de la actividad y, adicionalmente, poseen la característica novedosa de funcionar en tiempo real a escala internacional, tal como es el caso de los mercados de capitales, las comunicaciones y las empresas transnacionales.

Sin embargo, la mayor proporción de firmas desarrollan su producción a nivel local o regional. Surge, de este modo, una importante asimetría en el nivel mundial donde es tan significativo comprender el funcionamiento de las economías locales y las globales.

En ese momento histórico, los procesos de urbanización se magnifican y se desata una fuerte presión por parte de la población sobre la vivienda, el empleo, los servicios, etc., en las ciudades y este fenómeno se expresa con mayor intensidad en los países en vías de desarrollo o emergentes, de modo que, en la actualidad, según la ONU, estas regiones poseen el 82% de la población viviendo en zonas urbanas y/o en grandes metrópolis.

Estas características le imprimen a las metrópolis grandes desafíos: la economía global es en gran parte también informacional y demandante de servicios especializados (financieros, tecnológicos, informáticos, entre otros), mano de obra muy capacitada y con alto nivel educativo. Las ciudades adquieren cada día más un fuerte protagonismo tanto en la vida política como económica, social, cultural y

mediática. Se puede hablar de las ciudades como actores sociales complejos y multidimensionales. En América Latina, los procesos de democratización política y de descentralización del Estado revalorizaron durante la década pasada el papel de las ciudades y los gobiernos locales.

Sin embargo, las limitaciones de estos mismos procesos, los efectos sociales de las políticas de ajuste que se añadieron a las desigualdades y marginalidades heredadas, la debilidad del entramado sociocultural de las ciudades y los graves déficits de infraestructura y servicios públicos han retrasado la emergencia de las ciudades como protagonistas (Borja y Castells, 2000).

Surge de este modo en América Latina un importante impulso intelectual por comprender el desarrollo local y una incorporación cada vez más importante en la agenda pública.

El desarrollo local posee, en su concepción, el supuesto de que los actores sociales locales tienen la capacidad de definir acciones a futuro, en un espacio determinado, considerando que nadie está mejor preparado para encarar prácticas y acciones, tendientes a determinar el destino socioproductivo del espacio donde residen por encima de quienes tienen la capacidad de decisión en el ámbito regional o nacional.

El origen del proceso de descentralización dio lugar a la puesta en valor de las capacidades locales para lograr el desarrollo desde abajo, pero cabe preguntarse: ¿Por qué aparece en este momento y quiénes impulsaron este cambio? En la década de 1980, diversos países de América Latina se encontraban fuertemente endeudados con los organismos multilaterales de crédito, principalmente Argentina y México, que entraron en cesación de pagos en 1982. Es entonces que surgen las recomendaciones por parte de los acreedores de realizar los ajustes estructurales en las finanzas del Estado nacional con el objetivo de generar el excedente necesario para hacer frente a las obligaciones con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

“A fines de la citada década (1989) se formalizan en el Consenso de Washington las medidas que se postulaban como eje de las políticas de ajuste, las privatizaciones

de las empresas estatales y la descentralización de servicios básicos hacia los gobiernos provinciales y municipales” (Rofman, 2006, p. 40).

En esa instancia, el Estado Nacional, principalmente en Argentina, siguiendo las recomendaciones de estos organismos, comienza el proceso de descentralización.

“Pero este modelo de descentralización que ponía en marcha el proceso tan anhelado y deseado por las comunidades de nivel inferior de manejar instrumentos decisivos de la política económica y social, en reemplazo del centralismo político administrativo, era un remedio de lo que se planteaba como panacea universal. El fenómeno del recomendado “desarrollo local”, en plena etapa de realización, se encontraba con serias deficiencias para dar cuenta de los beneficios que supuestamente derramaría sobre la comunidad interesada” (Rofman, 2006, p. 40).

Sin embargo, lo que a simple vista parecía cumplir con los reclamos y deseos de autonomía de los estados provinciales y/o municipales en Argentina, se transformó en el germen de las desigualdades territoriales. En efecto, se transfirieron a las diferentes jurisdicciones las obligaciones de los servicios de salud, educación, vivienda, etc., sin las correspondientes contrapartidas presupuestarias. De este modo, el Estado nacional se quitaba el fuerte peso presupuestario de estos servicios y las instituciones supuestamente favorecidas recibían una carga, en muchos casos insoportable, que dieztaba la gestión del desarrollo local.

En muchos casos, esta transferencia de obligaciones dejó de manifiesto la incapacidad de los gobiernos locales de gestionar estas nuevas obligaciones en términos económicos y administrativos. De este modo, los sistemas de salud se deterioran y muestran marcadas diferencias entre los diversos territorios, la educación queda fragmentada y diferenciada territorialmente y, así, el Estado nacional se libera elegantemente de toda iniciativa tendiente a lograr un “desarrollo local” con capacidad de dar respuesta a las asimetrías territoriales, en términos de capacidad industrial y económica, calidad y condiciones de vida de la población, entre otras desigualdades que contribuyeron a fragmentar los territorios y acentuar las desigualdades regionales. Entonces, quedan desvirtualizadas las promesas del

desarrollo local de contribuir a aumentar la democratización en los territorios y el avance hacia el progreso.

El proceso de descentralización político-administrativa sin condiciones previas que garantizaran la efectividad de su aplicación estaba, desde el inicio, condenado al fracaso, a incrementar y profundizar las desigualdades del territorio.

En este entorno de transformaciones económicas, organizativas, técnicas, políticas e institucionales, el concepto de desarrollo endógeno surge como un instrumento adecuado para el análisis y para la acción.

“El desarrollo endógeno es una interpretación que incluye diversos enfoques, que comparten una misma lógica teórica y un mismo modelo de políticas. Se trata de una aproximación territorial al desarrollo que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias, sobre cuya base se toman las decisiones de inversión. Desde esta perspectiva, la política de desarrollo endógeno constituye la respuesta de los actores locales a los desafíos de la globalización. El artículo argumenta que la teoría del desarrollo endógeno integra y da cohesión a visiones diferentes del desarrollo, como el desarrollo autocentrado, el desarrollo humano, el desarrollo sostenible o el desarrollo desde abajo” (Vázquez Barquero, 2007).

Ante todo, la teoría del desarrollo endógeno considera que en los procesos de desarrollo intervienen actores económicos, sociales e institucionales que forman el entorno en el que se desarrolla la actividad productiva y, entre ellos, se forma un sistema de relaciones productivas, comerciales, tecnológicas e institucionales que favorecerán los procesos de crecimiento y cambio estructural (Vázquez Barquero 1999, p. 20).

Desde esta perspectiva, el territorio no es un mero soporte de recursos y actividades económicas, ya que los actores interactúan entre sí para lograr un desarrollo de la economía y la sociedad, teniendo como punto de partida los recursos existentes (económicos, humanos, institucionales y culturales) o “potencial de desarrollo”.

“El desarrollo local consiste en crecer desde el punto de vista endógeno, y también obtener recursos externos, exógenos (inversiones, recursos humanos, recursos económicos), así como mejorar la capacidad de control del excedente que se genera en el nivel local” (Gallicchio, 2004, p.8).

“De acuerdo con la visión del desarrollo del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) existen diversos abordajes en las teorías del desarrollo que vinculan los procesos de desarrollo local a la dinámica nacional y global” (Gallicchio, 2004, p.8).

“Unas sostienen que la globalización impide pensar en clave local. Otras, postulan que lo plantean como una respuesta alternativa a los males de la globalización y un tercer abordaje articula lo local con lo global” (Arocena, citado por Gallicchio, 2004).

El desarrollo local como factor de democracia y desarrollo sustentable en el territorio latinoamericano surge como una alternativa de desarrollo nacional y regional al impacto de la globalización, las crisis sociales, económicas y políticas de corte neoliberal que han dado paso al aumento de la brecha entre ricos y pobres, así como a las desigualdades sociales, de género, edad, etnia y territoriales.

América Latina ha entrado al desarrollo económico local más inducida por la cooperación al desarrollo que por sus propias necesidades, a través de una visión economicista centrada en la conformación de clústeres, agencias, etc., haciendo hincapié en la integralidad de los procesos de desarrollo, anclándolos en la cuestión social.

Los municipios poseen un rol central como actores políticos en los procesos de desarrollo, liderando un proceso de relaciones, influencia y concertación de actores. Estos procesos de desarrollo local deben crear institucionalidad, por eso, “el gran desafío reside en no integrar a las agencias de desarrollo local como una tecnología impuesta a los territorios, por el contrario, deben ser parte de un proceso de institucionalidad” (Gallicchio, 2004, p. 19), luego de construir las condiciones mínimas en los actores y la sociedad.



Las agencias de desarrollo local son organizaciones que surgen como instrumentos de promoción económica de los territorios.

Una organización puede referirse al resultado de una acción o entidad social que posee cierto grado de materialidad y finalidad, y está integrada por sujetos y grupos con relaciones estables en el tiempo. Estas presentan particularidades teniendo en cuenta su constitución y contexto en los que se encuentran, y se construyen a partir de las prácticas de los sujetos y de las relaciones con su entorno. Necesitan construir una identidad, no inventarla, sino asumirla como definición relacional.

De esta manera, cada organización puede diferenciarse o asemejarse al resto en función de las particularidades y de su función sustantiva (o núcleo común). Por ello, las organizaciones necesitan conservar algo de lo identitario; sin embargo, necesitan estar en permanente transformación para adaptarse activamente al entorno (Díaz Larrañaga, s/f).

Las hay de distintos tipos y pueden clasificarse de acuerdo con diferentes criterios, entre ellos, su finalidad, como aquellas que persiguen un fin económico “con fines de lucro” y las que buscan mejorar algún aspecto de la vida social sin pensar en una ganancia económica, o “sin fines de lucro”. Respecto de su propiedad, las hay públicas y privadas.

También podemos pensarlas desde su tamaño, definido a partir de la escala de sus recursos tecnológicos, humanos y financieros. De aquí surgirán las grandes, medianas y pequeñas.

Otra manera de clasificarlas es haciendo foco en su nacionalidad (nacionales o extranjeras) y su alcance nacional, regional o internacional.

Los enfoques organizacionales incorporaron diversas perspectivas, entre ellas, las que proponen que toda organización es un sistema que se encuentra a la vez en un sistema mayor denominado entorno y la relación entre ambos es de permanente y de mutua modificación. Por esto, las organizaciones deben innovar y adaptarse al contexto permanente de movimiento y cambio.

Cuando los grupos logran consolidarse, buscan nuevos modos de llevar adelante otros objetivos mayores, relacionándose con otros grupos que persiguen finalidades similares, considerándose que la relación de dos o más grupos constituye una red. Actuar en red permite relaciones múltiples.

La Teoría de la Contingencia, o el denominado Enfoque Situacional del campo de las estructuras organizacionales, afirma que no existe un modelo ideal de organización, pues este depende de la confluencia de diversos factores situacionales. La elección del tipo más efectivo será el producto de un proceso, muchas veces de carácter deliberativo, donde se considere la particular situación de cada caso (Dessler, 1979, citado por Ilari, 2015).

## Estado del arte

El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo, y otra política y administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo (Coffèy y Polese, 1985; Stöhr, 1985; citados por Vázquez Barquero, 2000, p. 22).

Se entiende entonces al desarrollo local como la capacidad de llevar adelante un proyecto local en el que se aprovechen las capacidades territoriales –sociales, naturales, técnicas, económicas, institucionales, culturales– para alcanzar un desarrollo sostenible (Vázquez Barquero, 1998 citado por Villar, 2007, p. 31).

Este enfoque territorial se incorporó en América Latina desde los años 90, a partir de un proceso descentralizador impulsado por las políticas neoliberales que vieron en el territorio local un potencial competitivo, cambiando el antiguo paradigma del desarrollo reflejado en indicadores nacionales como el PBI, la productividad, niveles de industrialización y tasa de inversión, a la vez que se le agregaron a la agenda tradicional de los municipios otras cuestiones relacionadas con el medioambiente y la promoción económica, entre otras.

El paradigma de desarrollo endógeno se gestó a partir de la insatisfacción generada por el agotamiento del antiguo paradigma del desarrollo desde afuera, propuesta establecida en los años 60 y 70, y persigue la satisfacción de las necesidades de una población local mediante la participación de la comunidad en los procesos de desarrollo. Se diferencia del anterior en cuatro aspectos: a) el desarrollo puede ser difuso y no solo concentrado en las grandes ciudades; b) los sistemas locales de empresas pueden liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural, ya que,

al igual que las grandes empresas, pueden generar economías de escala y reducir los costos de transacción; c) las formas de organización social y el sistema de valores locales flexibilizan los mercados de trabajo y permiten a las empresas locales trabajar con menores costos de producción, y d) la sociedad civil ejerce un control creciente sobre los procesos de desarrollo de las localidades y regiones (Vázquez Barquero, 2000, pp. 22-23).

Una de las corrientes que contribuyó a difundir la importancia de lo local fue la que promovió los procesos de descentralización administrativa como recurso para la reforma del Estado, a través de una variante democratizante que destacaba las posibilidades que ofrecía la cercanía de los ciudadanos con los gobiernos tanto como una versión neoliberal que se hallaba interesada en trasladar hacia los niveles inferiores del Estado problemas y conflictos. De esta manera, desde un enfoque más relacionado a lo económico, comenzó a valorarse lo local como un espacio de encadenamiento de procesos productivos, de generación de renta e inversión en un circuito autosustentable, que combinaba iniciativas empresariales, recursos disponibles y tecnología (Alonso, 2004, p. 2).

El principal objetivo del desarrollo económico local es la transformación de los sistemas productivos locales, el aumento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la vida de la población y, desde los años 90, se fomentó en América Latina un enfoque de corte territorial en sus políticas de desarrollo productivo y fomento a pequeñas empresas, coherentes con el objetivo de mejorar las capacidades competitivas de los sistemas productivos a nivel local (Silva Lira, 2005, p. 83).

Diferentes instituciones multilaterales tales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico coinciden en plantear que el objetivo del desarrollo local consiste en construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio definido, con frecuencia una región o municipalidad, para mejorar su futuro económico y la calidad de vida de sus habitantes.

Es necesario promover el desarrollo económico local en las regiones, ya que cada una posee problemas económicos específicos, que dependen de las circunstancias propias de cada territorio y su promoción obedece a las formas implícitas en que está organizada la producción y su economía. Existe una importante red de actores relacionados con estas formas que condicionan los procesos de cambio estructural de acuerdo con la manera en que desarrollan sus relaciones económicas, sociales, políticas, culturales y legales (Vázquez Barquero, 2000a).

Los actores presentes en una localidad o territorio que se vinculan en la dinámica económica son los gobiernos locales, las empresas, el gobierno central, la sociedad civil organizada y el sector del conocimiento.

De acuerdo con el enfoque territorial, las economías locales funcionan territorialmente a través de una fuerte relación que se establece entre empresa, cultura, instituciones y sociedad local, y plantea que, para estos procesos de desarrollo, las estructuras familiares, la cultura y los valores locales son una condición necesaria.

Tanto Albuquerque como Villar identifican como estrategias de fomento productivo y desarrollo empresarial los agrupamientos sectoriales de empresas presentes en un territorio (clúster), las incubadoras de empresas, la promoción de la innovación tecnológica, la cooperación internacional, el marketing de ciudades y las agencias de desarrollo local. Estas últimas han proliferado en las últimas décadas a lo largo de la geografía global, constituyéndose en una herramienta característica de época.

El objetivo que persigue el presente trabajo es identificar regularidades, denominaciones comunes y especificidades en el universo de las agencias de desarrollo local que permitan clasificarlas en categorías de acuerdo con su composición, sus relaciones internas y externas y qué implicancias tendrán cada una de estas en el desarrollo económico local.

## **Las agencias de desarrollo local**

Las agencias de desarrollo local (ADL) se definen como entidades con autonomía propia jurídica y operativa, sin fines de lucro, que actúan como intermediarias para integrar territorialmente los servicios de desarrollo empresarial para asegurar una oferta territorial de apoyo a la producción para micro, pequeñas y medianas empresas y demás organizaciones de la economía social y la economía informal cuya forma jurídica permite la participación de actores públicos y privados (Alburquerque, 2008, p 13).

El PNUD sostiene que se trata de estructuras que gozan de autonomía propia, jurídica y operativa reconocidas legalmente en el ámbito del derecho privado, mediante una forma jurídica que les permite la participación de actores locales tanto públicos (administraciones locales, instituciones descentralizadas del Estado, servicios) como privados (cooperativas, cámaras de comercio, sindicatos, asociaciones de productores, bancos).

El objetivo principal de las agencias es fomentar el desarrollo territorial a partir de la activación y valorización de los recursos locales: humanos, naturales, técnicos, económicos y financieros (Alburquerque, 2011, p. 72).

Se sostiene que los factores de éxito de las ADL se basan en que no reproducen un modelo rígido, sino que se adaptan a las necesidades específicas de cada territorio incorporando tres elementos claves: la asociación entre diferentes agentes que inciden sobre el desarrollo económico de una región (los cuales actúan de forma independiente y, en ocasiones, en conflicto entre sí ), una visión estratégica del desarrollo, y la movilización y puesta en valor de los recursos humanos, naturales económicos, financieros y técnicos (Saublens citado por Alburquerque, 2011, p. 75).

Otros factores de éxito y sostenibilidad de las agencias es su participación como entidades con posibilidad de otorgar créditos localmente, la incorporación de la dimensión de género, la posibilidad de conformar redes internacionales y la actuación como interlocutoras para la cooperación descentralizada (Alburquerque, 2011, p. 75).

No obstante, es necesario prestar atención a algunos planteos aportados por autores como Alonso (2004), quien, analizando las relaciones de actores que participan del desarrollo territorial, insiste en que es erróneo considerar la innovación y la capacidad de iniciativa por sí mismas como señales de desarrollo y cambio, ya que pueden estar al servicio de estrategias de conservación del orden existente, que pueden ser creativas y novedosas sin alterar las relaciones sociales ni las condiciones que la preservan: se trata de un cambio en los medios sin modificar los fines, distinguiéndose lógicas y prácticas conservadoras de lógicas y prácticas transformadoras, y relaciona estas con la existencia de actores fuertes y actores débiles movidos por lógicas individuales, comunitarias o públicas.

Específicamente, en el análisis de las agencias de desarrollo local en América Latina encontramos varias fuentes documentales: las presentaciones realizadas en los Encuentros Latinoamericanos de Agencias de Desarrollo Local (organizado por la municipalidad de Morón, Argentina, en 2009 y 2011); en el Primer Congreso Latinoamericano de Agencias de Desarrollo Local desarrollado en Antioquia, Colombia, en 2009; en el Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local organizado en Sevilla, España en 2011 ([www.foromundialadel.org](http://www.foromundialadel.org)); y en el Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local ([www.foroamericanoadel.org](http://www.foroamericanoadel.org)) llevado adelante en Córdoba, Argentina, en 2012, resultan una base fundamental.

Para poder comenzar a hablar de las agencias de desarrollo local se han consultado diversos textos académicos y fuentes documentales que no plantean una discusión respecto del papel de estas agencias, sino que poseen un carácter descriptivo de experiencias llevadas adelante en distintos países o brindan un conjunto de herramientas necesarias para su creación y puesta en marcha.

Las agencias de desarrollo económico local surgieron como respuesta a las políticas descentralizadoras de los años 90 que asignaron a los territorios un papel central en el desarrollo endógeno.

Albuquerque las define como organismos de nivel intermedio, concertados entre los diferentes agentes sociales territoriales, públicos y privados que protagonizan una nueva forma de hacer política de desarrollo productivo en los diferentes territorios.

Con ello se pretende poner a disposición de las micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas de producción locales, una avanzada infraestructura técnica que facilite un conjunto de soluciones y servicios difíciles de alcanzar por ellas mismas de forma autónoma, dado su reducido tamaño, la escasa predisposición a la cooperación y la lejanía e inadecuación del diseño de instrumentos de fomento promovidos desde el nivel central del Estado. No son únicamente centros de negocios, el fomento del emprendedorismo es solo una parte de la actuación de estas agencias. El desarrollo tiene también otras dimensiones adicionales a la económica: ambiental, institucional, social y humana.

“Las ADL, como agentes institucionales promotores de desarrollo, pueden situarse precisamente en el núcleo del espacio triangular heterogéneo conformado por la sociedad civil, el mercado y el Estado. Y, además, pueden establecer un espacio comunicativo entre las distintas esferas (...) y son apoyadas y sustentadas por el Estado y las asociaciones de la sociedad civil. No obstante, responden a un interés público-privado, lo que significa un descanso en la sociedad civil en la medida en que esta representa, por un lado, la fuente de legitimación en sus acciones y, por otro, la meta para su transformación” (Camas García, 2012).

Se las puede definir como el eje sobre el que giran las acciones de promoción de la economía de su zona, tratando de canalizar los intereses de la comunidad y de identificar las estrategias innovadoras que precisa el sistema productivo local. Generalmente, son estructuras flexibles, cuya actuación suele centrarse en la intermediación entre actores públicos y privados y entre la demanda y oferta, promoviendo la participación y circulación de información (Gutiérrez, s/f;).

Se conciben como una instancia de concertación y dinamización del desarrollo local que busca la participación de las poblaciones beneficiarias a través de sus organizaciones. Las ADL se dedican a tareas de intermediación y facilitación de recursos para apoyar fundamentalmente el desarrollo empresarial mediante acciones de diagnóstico, animación económica, formulación de proyectos empresariales, difusión tecnológica, comercialización, financiamiento, desarrollo de recursos humanos, así como canalización y gestión de información relevante para la actividad productiva.



Son estructuras autónomas, de carácter mixto, sin fines de lucro, donde los protagonistas locales, en forma concertada, organizan las competencias locales para valorar y sacar el mejor uso de los recursos del territorio, toman decisiones sobre los planes y las iniciativas de desarrollo local y aseguran, al mismo tiempo, las condiciones técnicas para hacerlas viables, con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al circuito productivo al conjunto de la población y, en particular, a la más excluida. Son instituciones cada vez más reconocidas para dinamizar los procesos de desarrollo a nivel local (Gallicchio, 2011).

Las distintas definiciones suelen estar ligadas a los diferentes diseños institucionales de las agencias e institutos en los que se inspiran. Algunas definiciones enfatizan el carácter de instituciones intermediarias entre la esfera pública y privada, mientras que otras hacen hincapié en el rol del Estado como impulsor creador de este tipo de organismos (Villar, 2007).

Para abordar la temática general de las ADL es indispensable consultar el material elaborado por varios organismos Internacionales que plantean la importancia de este instrumento de promoción del desarrollo local para que diferentes regiones puedan adaptarse al escenario internacional y dar respuesta a una amplia gama de realidades territoriales (PNUD *et al.*, 2002),

Pueden agregarse los documentos elaborados por la OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) en los que se indica cómo se encuentran estructuradas las agencias de desarrollo local, su papel dentro de las economías y las actividades que llevan adelante y que aportan mayor valor agregado. Se exploran varias prácticas internacionales en algunos países de Europa y América Latina y contextualizan y definen las funciones que las ADL desempeñan en las ciudades donde se encuentran localizadas, así como los factores de éxito y las restricciones asociadas a sus operaciones.

La OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) expone un enfoque general y el rol que desempeñan estas agencias, haciendo específica referencia al rol de ILS LEDA (International Links and Services for Local Economic Development Agencies) en este ámbito y a los programas de desarrollo humano del

... PNUD (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo). En este marco, las citadas organizaciones publicaron documentos para proporcionar información básica sobre el específico modelo de Agencias de Desarrollo Económico Local promovidas en todo el mundo. Plantean, además, la diferencia entre las ADL creadas en el marco de los programas llevados adelante por la Organización de las Naciones Unidas y el resto de las agencias en lo que respecta a sus objetivos, entre otras relevantes aristas. En un aporte más reciente, se describen experiencias llevadas adelante durante veinte años en agencias de desarrollo económico local nacidas en varios países en vías de desarrollo o en transición económica, con enfoque hacia el desarrollo humano, con el apoyo de las Naciones Unidas.

Comenzar a observar la generalidad del fenómeno de las ADL en América Latina implica tomar como punto de partida la producción de Francisco Alburquerque, quien desarrolla ampliamente la temática en el País Vasco y participa en la adaptación y traducción del *Manual del Agente de Desarrollo Local* original de la Diputación de Barcelona y del Instituto Nacional del Empleo, con la finalidad de acercarlo a una lectura más próxima a las circunstancias presentes en el territorio latinoamericano.

En este trabajo se plasman los lineamientos básicos para pensar las ADL como una alternativa en la promoción del desarrollo económico local fuera del continente europeo.

Las ADL se presentan también como un instrumento viable para los proyectos de desarrollo rural; esta tendencia queda plasmada en el trabajo del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes) que realiza un estudio aplicado de las potencialidades del desarrollo rural de la región chilena de Araucanía. Se trata de un valioso aporte para conocer los requisitos para su creación y los programas y servicios que su estructura permite ofrecer para el sector. En este mismo sentido, una publicación de Alburquerque (2008) ofrece una guía sobre integración productiva y desarrollo territorial donde se describen las funciones y objetivos de las ADL como instrumentos de importancia, tanto para ofrecer servicios de apoyo a la producción como para fomento del desarrollo rural.

Lukovic Jaclivic (2011) presenta, en el primer foro mundial de ADL, el caso de las agencias de desarrollo local que fomentan el desarrollo rural en Serbia. Específicamente, en el análisis de las agencias de desarrollo local en América Latina encontramos las producciones de autores referentes del desarrollo local como Albuquerque, Costamagna y Ferraro (2010), que presentan una completa obra en la que se realiza una clara exposición del desarrollo local y de las líneas de actuación de las agencias de desarrollo territorial y las redes de servicios a empresas.

El Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local de 2011, organizado en la ciudad de Sevilla, España, es una fuente de información, puesto que en sus presentaciones se aborda a las ADL desde diferentes enfoques temáticos: Albuquerque realiza una actualización de las tendencias de estas agencias advirtiendo un cambio en su forma inicial de asociación público-privada. Resalta las ventajas de su implementación y sus factores de éxito. Costamagna, por su parte, aborda el tema de su composición y presenta a las ADL como instrumentos de nueva institucionalidad para el territorio, adecuadas para trabajar en el diseño de estrategias de implementación de políticas desde un ámbito formal de vínculo público-privado. En este mismo encuentro, la presentación de Gallicchio, desde la perspectiva de sus actores, realza el lugar de las agencias en su rol como promotoras de la cohesión y la inclusión social.

Para comenzar a pensar en una categorización de las ADL en América Latina puede consultarse a Clark y otros (2011), quienes buscan identificar cómo están estructuradas, cuál es su papel dentro de las economías y cuáles son aquellas actividades que aportan mayor valor agregado. Se exploran varias prácticas internacionales en algunos países de Europa y América Latina, y se contextualizan y definen las funciones que estas desempeñan en las ciudades donde se encuentran, así como sus factores de éxito y las restricciones asociadas a sus operaciones. Estos autores, entonces, aportan una categorización de agencias basadas en las funciones que estas organizaciones desempeñan dentro del sistema de desarrollo local, así como las actividades que realizan.

Saublens (2011) realiza una primera aproximación a las tipologías basadas en el criterio europeo y un valioso aporte al estado actual de las agencias europeas. En

este mismo sentido, cobra vital importancia el aporte de Villar (2007), que parte de experiencias internacionales de agencias de desarrollo local para concluir con un análisis y tipificación de las agencias presentes en el territorio argentino, incorporando nuevas categorías de análisis.

Para conocer cómo se desarrollan las ADL en algunos países de América Latina puede consultarse una serie de trabajos de diferentes fuentes: ponencias presentadas en el primer Foro Mundial de 2011, como la de la Agencia de Desarrollo Regional del Lejano Oeste del estado del Paraná, Brasil, cuyo aporte permite observar la multiplicidad de acciones que puede llevar a cabo una agencia en vastas regiones como la que describe el documento y cómo van incorporándose temas a la nueva agenda como la preservación del medioambiente. La Red Adelco presenta un libro donde se ilustran las características, el proceso de creación y los desafíos de las ADL en Colombia, además de su historia y la situación en cuatro casos representativos. En el mismo año, la Red Adelco y PNUD lanzaron un documento que describe el índice ICO, el cual permite establecer la capacidad de gestión de las agencias de desarrollo local, con el fin de autoevaluar sus fortalezas y debilidades organizativas y lo aplica a nueve agencias de Colombia. Un documento del PNUD (2012) presenta la manera en que fue pensada la agencia Adelmopla en El Salvador.

Para tratar el tema de las agencias presentes en el territorio argentino, la obra de Villar (2007) se transforma en un excelente punto de partida. Por su parte, Costamagna y Saltarelli (2004) realizan un relevamiento de las agencias presentes en el territorio argentino y analizan los obstáculos que encuentra su implementación para llevarlas adelante como impulsoras del desarrollo económico local. Camas García (2011) analiza los casos de las agencias de la provincia de Santa Fe (Argentina) e incluye las perspectivas de ciudadanía y género dentro de los temas de las agencias. Organismos como el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento se han ocupado de realizar un informe descriptivo sobre las agencias que se encuentran en funcionamiento en algunos municipios argentinos.

En el ámbito internacional se encuentran fuentes documentales de varios organismos internacionales. *IDEASS-innovaciones para el desarrollo y la cooperación pública* es un completo trabajo sobre los resultados de la implementación de más de 50 agencias en América Latina, Europa del Este y África asociadas a la red ART/ILS LEDA. EURADA elaboró en 2012 un documento que ilustra el rol y los desafíos de las agencias de desarrollo regional europeas frente a los nuevos escenarios.

Por su parte, ILS LEDA (2011) brinda información sobre modelos exitosos y fallidos de agencias de desarrollo territorial en países tales como Francia, España, Italia e Inglaterra.

No obstante la vasta producción sobre agencias de desarrollo local, se presenta un área temática de carencia en lo que respecta a su tipología en la región latinoamericana. Por ello, esta propuesta incluye tomar como puntos de partida las categorías de análisis propuestas por Villar y sumar nuevas categorías útiles para profundizar en el estudio de otros aspectos de las ADL y, de esta manera, realizar un aporte al estudio de las agencias como instituciones promotoras del desarrollo económico local.

## **Desarrollo**

### **Análisis del cuestionario. Primera etapa**

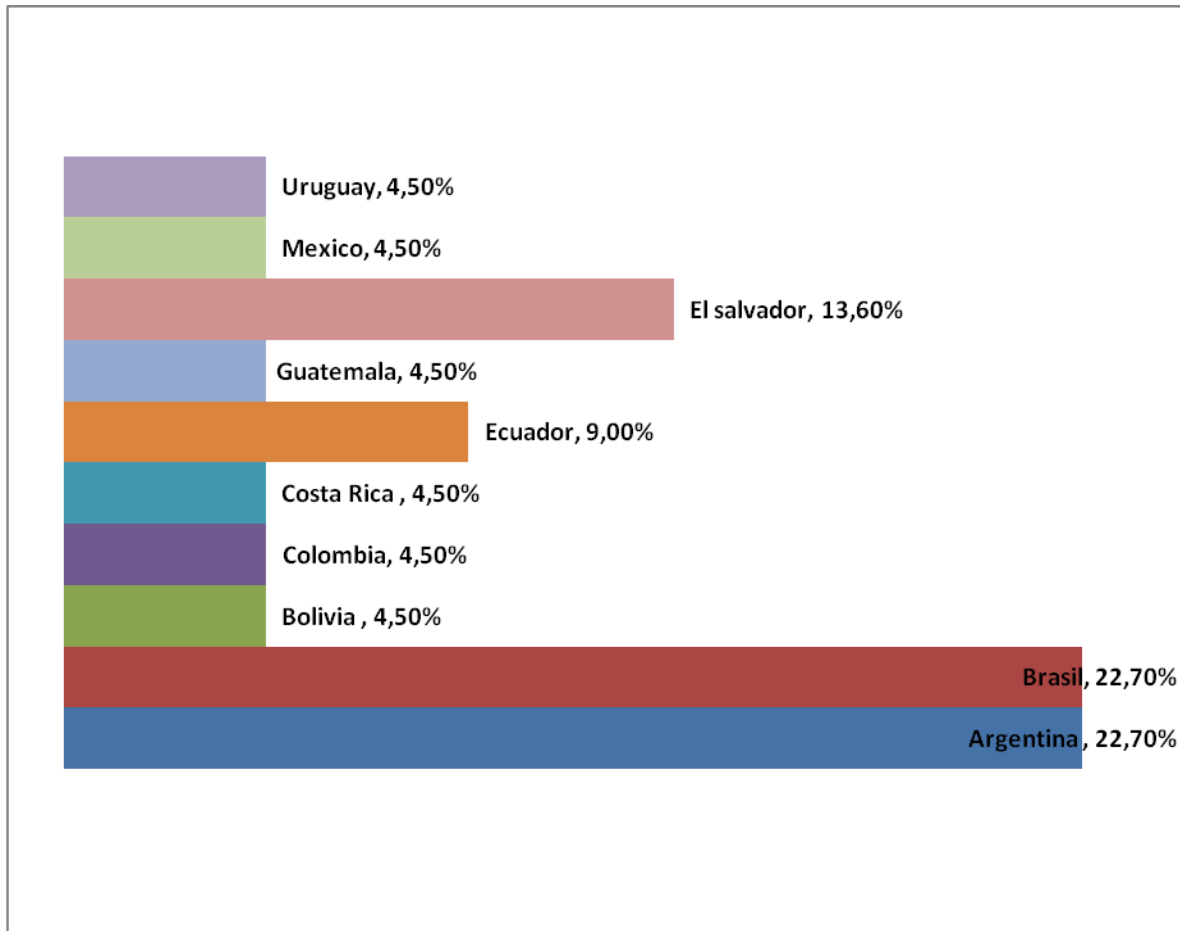
Luego de haberse concluido la primera etapa del relevamiento, pudo observarse que las agencias de desarrollo local son más habituales en países como Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, El Salvador, México, Uruguay y República Dominicana.

En otros países, las estrategias adquieren otra morfología. Es el caso de Chile, Cuba, Panamá, Perú, Paraguay y Venezuela, los cuales eligen implementar otras iniciativas de fomento del desarrollo económico local, tales como la conformación de clústeres, programas municipales de desarrollo local o esbozos de agencias impulsadas por las universidades –en el caso cubano– y programas nacionales de desarrollo local, entre otros.

Los resultados correspondientes a casos de respuestas afirmativas por parte de las agencias participantes se muestran y se analizan a continuación.

El mayor nivel de participación de la encuesta fue en los países de Brasil y Argentina. Continúan en orden de importancia El Salvador y Ecuador, el resto de los países tuvo una escasa participación dentro del total de respuestas positivas recibidas.

### Porcentaje de respuestas por países. Primera etapa



### Año de creación

Con respecto al año de creación de las agencias, se armaron tres grandes grupos: el primero corresponde a los años previos al 2000, es decir, aquellas agencias que acompañaron el proceso de descentralización acontecido en América Latina a partir de los años 90; otro grupo entre los años 2000 y 2005, cuando se produce un crecimiento económico generalizado a nivel global, impulsado por China, India y otras economías asiáticas, que favorece asimétricamente a la región de América Latina, acompañado por una creciente demanda de los productos ofrecidos al mundo por la región y el aumento de los precios de bienes exportables; y, por último, entre 2006 y 2010, cuando el panorama internacional toma un sendero opuesto al anterior y se produce un desaceleramiento de la economía internacional, se desata

una crisis financiera acontecida en los países centrales que rápidamente se propaga de manera virulenta al resto de las regiones y principalmente en América Latina.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

### **Período previo al año 2000**

Pudo observarse que en los años 1993 y 1997 hubo una creación de ADL en Argentina, El Salvador y Guatemala que representó el 19% del total.

### **Período 2000-2005**

En el período que va desde el año 2000 al 2005, el porcentaje de creación fue del 33% de los casos, se registraron ADL creadas en Brasil, Ecuador, El Salvador, República Dominicana y Uruguay.

### **Período 2006 -2014**

El tercer período es el más destacado y prolífero, la natalidad de agencias fue del 48% de los casos. Se crearon nuevas ADL en Argentina, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Ecuador y México.

Surge del análisis –y por ello es importante destacarlo– que los mayores registros de nacimientos de ADL fueron en el año 2010 en los siguientes países: Bolivia, Costa Rica, Ecuador y México.

Las agencias creadas antes del año 2000 son pioneras en la región y escasas en número, lo cual estaría representando un grado de maduración mayor respecto de las demás.

Todas ellas están actualmente en actividad y son de carácter público-privado. En muchos casos han tenido la capacidad de superar crisis económicas importantes, como en Argentina.

Los países que poseen las ADL más antiguas (del año 1993) son El Salvador y Guatemala, pioneros en la región, y hay dos casos de ADL fundadas en 1997 en Argentina.



Las agencias más longevas se desenvuelven en ámbitos territoriales regionales y/o intermunicipales, lo cual parecería dotarlas de mayor fortaleza. Con respecto a la forma jurídica de constitución, estas operan bajo un régimen no contemplado en el formulario.

En el caso argentino la agencia más antigua se desempeña en el territorio municipal, bajo la forma jurídica de comunidad de bienes y sociedad civil.

**Tabla de contingencia. Año de creación y forma jurídica**

		Figura jurídica			
		Comunidad de bienes-sociedad civil	Economía Social	Otra	
Año creación	1993	0	0	2	2
	1997	2	0	0	2
	2000	1	0	1	2
	2002	2	0	0	2
	2003	0	0	2	2
	2005	0	1	0	1
	2006	1	0	2	3
	2009	1	0	0	1
	2010	2	0	2	4
	Total	9	1	9	19

## Territorio en el que se desenvuelven

De acuerdo con las dimensiones del desarrollo territorial planteadas por Albuquerque (2007), el desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, partes del territorio de diferentes municipios o de distintas provincias, y existen también situaciones de carácter transfronterizo.

Los casos de estudio evidencian que un 57% corresponde al tipo regional, un 26 % al ámbito local, un 11% corresponde a tipos mixtos: intermunicipal-local, regional-intermunicipal, regional-intermunicipal-local, y un 5% de agencias poseen carácter transfronterizo (entre regiones o países diferentes).

Podría suponerse entonces que la estrategia regional suele utilizarse con mayor frecuencia para dar respuesta a las necesidades de desarrollo económico de los territorios.

Cabe recordar que las políticas de desarrollo económico local toman formas diferentes en cada territorio en función de especificidades locales, especialización productiva, recursos naturales y humanos existentes, y sistema productivo local, entre otros factores que condicionan los objetivos y el accionar de todas y cada una de las agencias (Costamagna y Saltarelli, 2004).

### Ámbito territorial de influencia de las ADL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regional	9	32,1	45,0	45,0
Intermunicipal	6	21,4	30,0	75,0
Local	5	17,9	25,0	100,0
Total		71,4	100,0	

Las anteriores afirmaciones pudieron confirmarse con el estudio empírico y coinciden con el análisis de Costamagna y Saltarelli (2004). En efecto, el 45% tiene como ámbito de actuación la escala regional.

### **Régimen jurídico de funcionamiento e instrumentos utilizados para su creación**

Albuquerque advierte en sus textos que el régimen jurídico de funcionamiento que las agencias pueden asumir depende de las oportunidades ofrecidas por las legislaciones nacionales específicas. Además, Rojas Morán (2006) advierte que el desarrollo económico local debe contribuir al desarrollo de otros factores intangibles, como el marco normativo, para pensar en procesos sostenibles basados en la concertación y en la cooperación público-privada.

Por ello, nos propusimos conocer bajo qué régimen jurídico funcionan las ADL y qué instrumentos son utilizados para su creación.

En el caso de las agencias relevadas encontramos que:

Un 48% funcionan como comunidad de bienes-sociedades civiles.

Un 47% funcionan con otras formas jurídicas no listadas en el cuestionario.

Un 5,3% funcionan como sociedades laborales o cooperativas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Comunidad de bienes-sociedad civil	9	32,1	47,4	47,4
Economía Social	1	3,6	5,3	52,6
Otra	9	32,1	47,4	100,0
Total	19	67,9	100,0	
Total		100,0		

Con respecto a los instrumentos utilizados para su creación, se encuentra una amplia gama, lo que pondría de manifiesto que no existe una legislación homogénea que contemple la creación y rijan el funcionamiento de las agencias.

En los casos estudiados se han utilizado instrumentos diversos entre los que pueden mencionarse: leyes provinciales que rigen a las sociedades civiles sin fines de lucro y fundaciones, ordenanzas municipales, decretos, leyes de asociaciones de desarrollo, leyes que rigen a las ONG, normas de origen provincial/departamental y acuerdos ministeriales, entre otros.

Quedaría evidenciada, entonces, la adaptabilidad del modelo de ADL al contexto territorial donde se implementa.

### **Su composición. Actores**

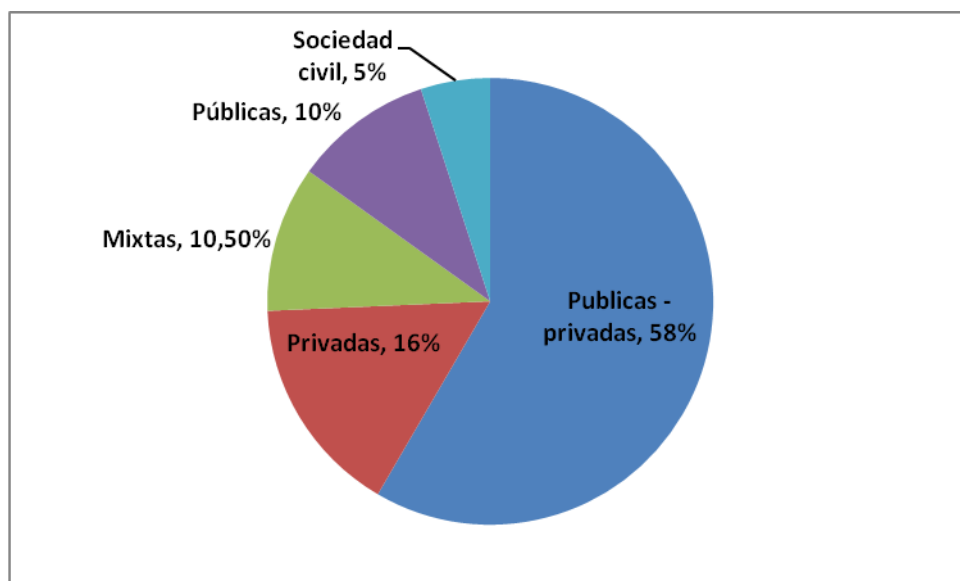
El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2000) ha sostenido que la composición mixta de las agencias de desarrollo local constituye un requisito indispensable para que estas puedan desarrollar su función de sujeto de concertación y racionalización de la vida económica local.

No obstante, algunos autores advierten que existen también agencias de naturaleza exclusivamente pública o privada: en el primer caso, tienen la dificultad de lograr una confianza plena por parte del sector empresarial y el peligro de verse sometidas a la lógica de un funcionamiento burocrático y supeditado a los intereses políticos partidarios del gobierno de turno; en el segundo, corren riesgo de convertirse en empresas de consultoría que, presionadas por la sostenibilidad financiera de dichas entidades, sesgan su orientación hacia las empresas grandes o medianas-grandes, sean o no empresas locales, lo cual desnaturaliza su función inicial (Albuquerque 2011).

Nuestro relevamiento arrojó los siguientes resultados:

El 58% corresponde a agencias de desarrollo local con componente público-privado; un 15,8% a agencias de desarrollo local privadas; el 10,5% a agencias de desarrollo local con componente mixto (privado-sociedad civil); otro 10,5% corresponde a

agencias de desarrollo local públicas y el 5% a agencias de desarrollo local con un fuerte componente de la sociedad civil.

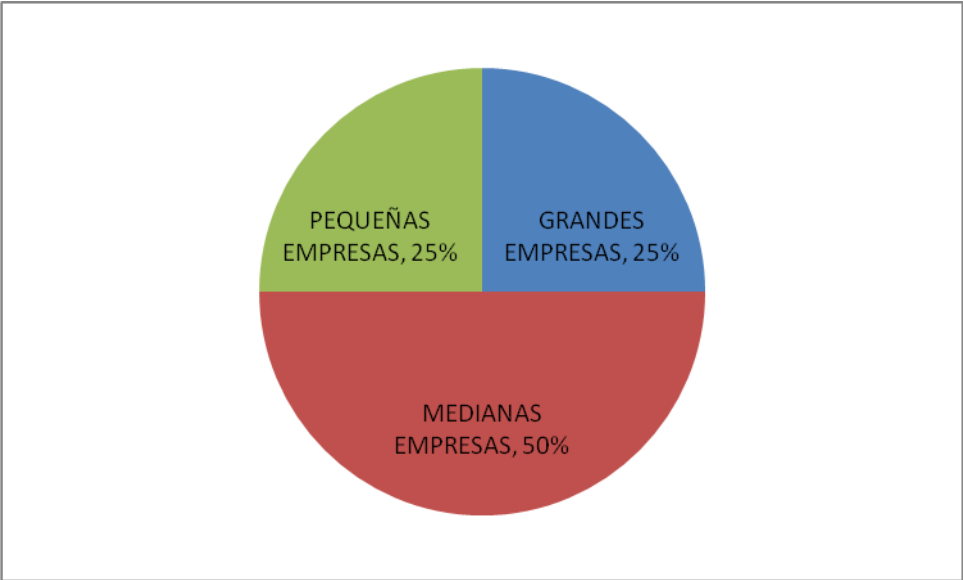


Dentro del recorte correspondiente a las agencias de componente público-privado, se solicitó a los informantes que expresaran la categoría de las empresas participantes. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Grande	1	3,6	25,0	25,0
Mediana	2	7,1	50,0	75,0
Pequeña	1	3,6	25,0	100,0
Total	4	14,3	100,0	
Total		100,0		

La participación de empresas de tamaño mediano representó la mitad de los casos y el resto se distribuyó de forma igualitaria entre las de pequeño y gran tamaño. Parecería entonces que las empresas medianas son las más activas en la participación de este tipo de asociación.

**Participación de empresas por tamaño en ADL público-privadas**



**Agencias de carácter privado**

Otro de los componentes investigados en la encuesta hace referencia a las ADL cuyo componente es de carácter privado. En este caso se trata del 60,7% de las respuestas y, en forma coincidente con las de carácter público-privado, mayoritariamente las empresas medianas tienen una mayor participación porcentual.

### Agencias de composición privada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	17	60,7	100,0	100,0
Total		100,0		

### Participación en la ADL por tamaño de empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Grande	3	10,7	33,3	33,3
Mediana	4	14,3	44,4	77,8
Pequeña	2	7,1	22,2	100,0
Total	9	32,1	100,0	

De las empresas que participan de la composición privada, el 39,3% pertenecen al ámbito local. La esfera de empresas de carácter internacional posee escasa dimensión, representando el 3,6% de los casos. Aquellas que incluyen cámaras de comercio o asociaciones tienen una representación equivalente a las que pertenecen al ámbito local.

En síntesis, la mayoría de las ADL incorpora empresas medianas del ámbito local, así como cámaras de comercio o asociaciones.

## **Participación de las empresas privadas en la ADL en las diferentes etapas de creación**

En las agencias más antiguas se pudo observar que poseen mayor fuerza las empresas medianas y grandes del ámbito privado.

En el primer período propuesto (anteriores al 2000), las empresas locales tuvieron una participación del 18% en la composición de las agencias.

Las empresas locales durante el tercer período (2006-2014) representan el 45% del total.

Del mismo modo, existe una regularidad a lo largo de todos los períodos propuestos en la participación de cámaras de comercio o asociaciones, quizás como intento de dar una identidad territorial a cada ADL.

### **Las tareas que desarrollan**

Francisco Alburquerque ((2002), citado por Calvo Palomares (2009), sostiene que, en aquellos procesos diseñados para alcanzar una estabilidad económica local y construir una economía local diversificada, las ADL deben orientar su actividad hacia el desarrollo económico local –detectando las necesidades y demandas locales, prestando apoyo técnico y de asesoría para la realización de las actividades locales relevantes– y, por otro lado, realizar funciones de coordinación y complementación interinstitucional con las administraciones públicas territoriales y otros agentes locales para facilitar la aplicación de las políticas para el empleo, a través de programas e instrumentos de fomento productivo local diseñados por los gestores públicos territoriales.

En el estudio de las agencias propuestas se realizaron las siguientes aperturas con el objetivo de conocer las principales acciones que realizaban las agencias.



## Agencias que desarrollan actividades de promoción económica

El abanico de actividades y tareas que realizan las agencias cuyos objetivos principales están relacionados con el mejoramiento de la promoción económica es variado, y el componente de las actividades que estas desarrollan en este ítem se sintetiza en el cuadro que se presenta a continuación.

Actividades	
Diagnósticos territoriales	57,1%
Promoción de la cultura emprendedora local	57,1%
Promoción de asociaciones empresariales	57,1%
Promoción de agrupamientos productivos y cooperación empresarial	53,6%
Fortalecimiento de instituciones locales	60,7%

Estos guarismos avalan las afirmaciones realizadas por Gallicchio (2004, p. 19), quien destaca que “los municipios poseen un rol central como actores políticos en los procesos de desarrollo, liderando un proceso de relaciones, influencia y concertación de actores. Estos procesos de desarrollo local deben crear institucionalidad, por eso, el gran desafío reside en no integrar a las agencias de desarrollo local como una tecnología impuesta a los territorios, por el contrario, deben ser parte de un proceso de institucionalidad, luego de construir las condiciones mínimas a nivel de los actores y la sociedad”.

### **Agencias que desarrollan actividades de apoyo a la producción**

En este sentido, la apertura planteada por la encuesta está relacionada con las diferentes actividades que se plantean en el siguiente detalle.

<b>Actividades</b>	
Estudios de viabilidad técnica y económica.	53,6%
Capacitación técnica	64,3%
Sistema de información territorial que orienta la actividad productiva	46,4%
Apoyo financiero	42,9%
Promoción de intercambios de desarrollo tecnológico	32,1%

De lo observado, surge que la capacitación técnica es una de las actividades realizada con mayor ímpetu por las ADL, secundada por las que hacen referencia a los estudios locales de viabilidad técnica y económica.

### **Agencias que desarrollan actividades de promoción del territorio**

En este apartado se enumeran las actividades que realizan las ADL cuya finalidad es la de promocionar los territorios bajo su influencia.

<b>Actividades</b>	
Realización de diagnóstico territorial	57,1%
Marketing territorial	39,3%

Creación de un banco de proyectos productivos	39,3%
Implementación de proyectos de desarrollo económico territorial	64,3%

Los guarismos mostraron un predominio de las actividades orientadas a la implementación de proyectos de desarrollo económico local y le siguen en orden de importancia las referidas a los diagnósticos territoriales.

### **Recursos humanos**

La mayoría de las agencias encuestadas respondieron que poseen recursos humanos propios. Esta situación da cuenta de cierta autonomía respecto de los diversos niveles de gobierno del Estado (local o nacional) y una escasa participación respecto de los demás del sector privado. Estos acontecimientos muestran que el desarrollo local “no surge como compensación ante un mal desarrollo nacional, sino como una nueva forma de mirar y hacer” (Gallicchio 2004).

<b>Procedencia de RRHH</b>	
Propios	53,6%
Aportados por el Gobierno local	28,6%
Aportados por otros niveles del Estado	14,3%
Aportados por el sector privado	14,3%
Otros	32,1%

Teniendo en cuenta la antigüedad, las ADL de la primera etapa de análisis mostraron que respetan la composición público-privada en el aporte de sus recursos humanos.

### **Vinculación con el sector del conocimiento**

Según Albuquerque (2007), además de la información estratégica para el desarrollo local, es necesario incorporar la capacidad de asesoría técnica apropiada, así como una mayor vinculación entre los requerimientos actuales y potenciales de los diferentes sistemas productivos locales y las entidades territoriales con capacidad para desplegar actividades de investigación y desarrollo aplicados a la innovación local. De ahí la importancia de la intermediación para establecer la vinculación entre el sector de conocimiento y los actores productivos locales. Por esto resulta interesante indagar si las ADL se encuentran vinculadas a universidades, centros de investigación o colegios técnicos.

En este sentido, nuestro relevamiento nos acerca los siguientes resultados:

<b>Institución</b>	
Universidad	64,3%
Centro de investigación	39,3%
Otros	39,3%

Es importante destacar el papel que desempeñan las universidades en los procesos de vinculación, pues resulta el tipo más habitual de relaciones con el sector del conocimiento. Esta tendencia afirmaría la relación virtuosa entre Estado-Universidad- sector privado. Es importante, en este aspecto, establecer el tipo de relación que vincula las universidades y las ADL, cuestión que será abordada en la segunda etapa de investigación, a fin de aclarar la tendencia predominante.

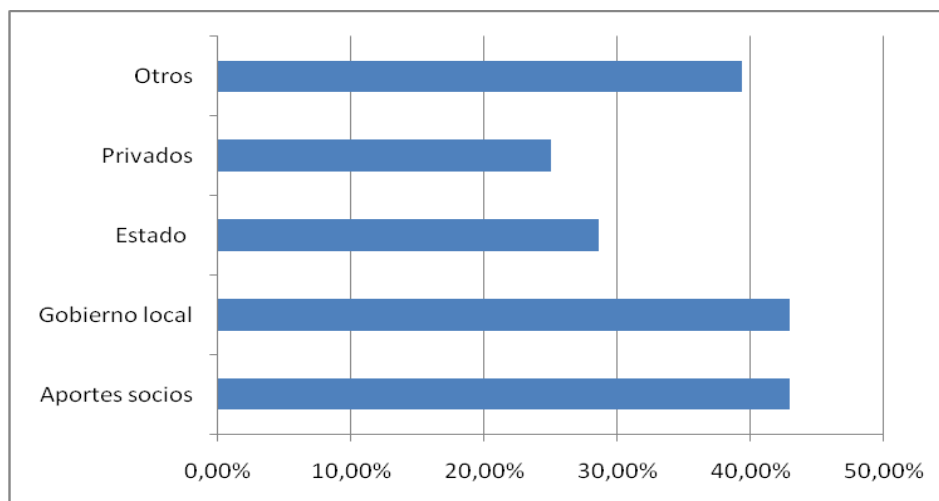
## Origen de los recursos económicos

Según las voces de las autoridades de las ADL, uno de los problemas principales que deben afrontar es el de la sostenibilidad económica. Por ello, en la encuesta se indagó sobre la procedencia de los fondos que utilizan las agencias para su funcionamiento. Los guarismos mostraron igual medida en los aportes de los socios y el gobierno local.

Se destacan, en la categoría “otros”, los fondos provenientes de la cooperación internacional.

Esto acuerda con lo expresado por Gallicchio (2004), quien dice que “América Latina ha entrado al desarrollo económico local, más introducida por la cooperación al desarrollo que por sus propias necesidades, a través de una visión economicista centrada en la conformación de clústeres, agencias”, entre otros instrumentos y que “poco ha respondido a las demandas de las comunidades desde líneas estratégicas generadas desde el territorio”.

**Fuentes de financiamiento**



## Entorno innovador territorial

Los sistemas territoriales de innovación son importantes para que se produzca la introducción de innovaciones, su adaptación y la utilización de los resultados de

dichas actividades en los diferentes procesos productivos, a fin de generar I+D+i. (Alburquerque, 2007); por eso nos pareció relevante preguntar qué otros elementos colaboran con el desarrollo del territorio en el que se desenvuelven y obtuvimos los siguientes resultados:

<b>Entorno innovador territorial</b>	
Oficinas locales de empleo	25%
Institutos tecnológicos sectoriales	21,4%
Centros de empresas e innovación	25%
Redes de información empresarial	28,6%
Parques empresariales	14,3%
Polígonos industriales /parque industrial	25%
Incubadoras/viveros de empresas de base tecnológica	14,3%

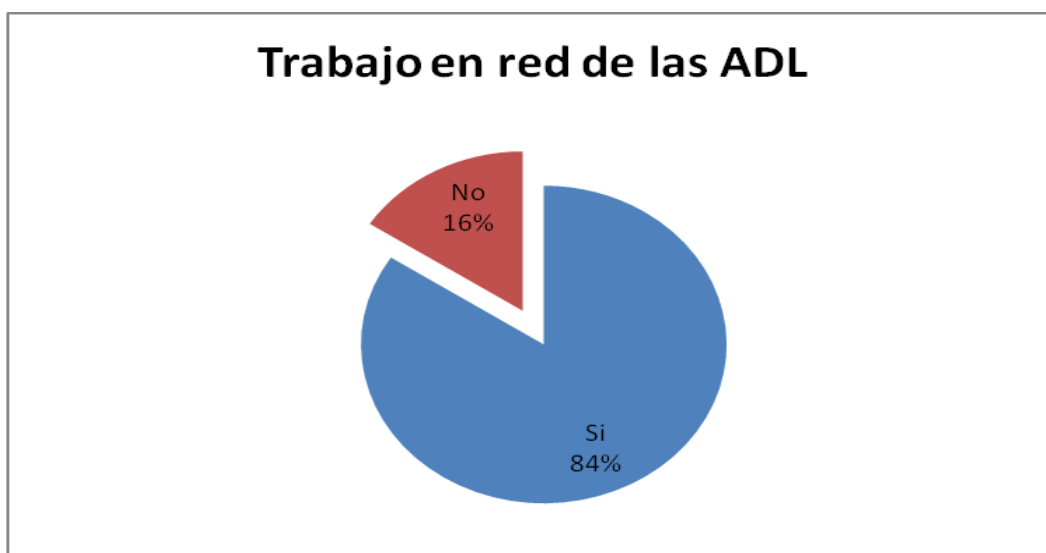
Los resultados mostraron que las redes de información empresarial son las que mayor presencia tienen en el entorno innovador territorial. Le siguen en orden de importancia las oficinas locales de empleo y los parques industriales.

Surge, entonces, que las ADL realizan un importante trabajo de intermediación creando entornos territoriales favorables a la incorporación de innovaciones productivas (Alburquerque, 2008, p.15).

### **Trabajo en red**

En coincidencia con la visión de ILS LEDA consideramos que las conexiones entre territorios y estructuras provinciales y nacionales, y los enlaces entre territorios de países en vías en desarrollo y países desarrollados tienen sentido si existen mecanismos prácticos que aterricen los conceptos de sinergias, articulación y coordinación, en resultados positivos a favor del desarrollo territorial. Guiados por este concepto, indagamos acerca del trabajo en red y observamos que el 84,2% de las agencias de desarrollo local realizan trabajo en red con otras agencias de la región o de otros países; no así el restante 15,8%.

Remitiéndonos a los enfoques organizacionales podemos afirmar en concordancia con los resultados obtenidos que, cuando los grupos logran consolidarse, buscan nuevos modos de llevar adelante objetivos mayores relacionándose con otros grupos que persiguen finalidades similares constituyendo una red que permite relaciones múltiples (Díaz Larrañaga, s/f).



## **Relaciones externas al territorio**

La presencia cada vez más activa de los territorios en el campo de las relaciones internacionales no es nueva, sino que se fue incrementando en el marco de la descentralización política y económica de los Estados. Sin embargo, el recorrido realizado es aún incipiente y se trata de una materia que necesita fortalecerse a nivel de los territorios (Costamagna, 2011). Esta situación se ve reflejada en las agencias de desarrollo local relevadas:

Un 42,1% de las respuestas se corresponden con agencias incluidas en programas de internacionalización.

Del total de agencias relevadas, un 10,5% recibe asistencia en comercio exterior.

Las agencias creadas en el primer y tercer período de estudio fueron más activas en incorporarse en programas de internacionalización.

## **Resultados de la segunda etapa de investigación**

En la segunda etapa de investigación nos propusimos profundizar en algunos temas de interés para conocer el papel de las agencias en la promoción de los territorios de influencia. Para esto, agregamos nuevas dimensiones de estudio.

Las agencias que respondieron en esta segunda etapa corresponden a los siguientes países: Guatemala, El Salvador, Ecuador, Argentina y Colombia.

### **Guatemala**

La agencia fue creada en 1993 y, siguiendo con las etapas propuestas en la primera parte de este trabajo (1° etapa 1993-2000; 2° etapa 2001-2005; 3° etapa 2006-2014), surge que esta forma parte de la primera oleada de ADL creadas en América Latina.

El ámbito de actuación es regional y persigue como objetivo el desarrollo territorial con el propósito de generar desarrollo humano.

Los actores públicos que la conforman pertenecen a los niveles local, departamental y ministerial. Los actores privados están representados por microempresas locales.



A estos se le suman 22 organizaciones sociales de género, más organizaciones de representación étnica locales y cooperativas también de naturaleza local.

La ADL cuenta con recursos humanos propios y sus recursos económicos provienen de la contribución de los socios entre un 3 y un 7%. La gestión de créditos también es otra fuente de ingresos.

Se trata de una ADL que participa en programas de cooperación internacional.

Con respecto a los servicios que brinda, podemos mencionar la participación de la agencia en procesos de planificación estratégica económica territorial, acciones tendientes a la promoción de la equidad de género y la promoción de pueblos originarios.

Con respecto a los beneficiarios de los servicios prestados se destacan los de población en desventaja (como mujeres, población indígena y población rural), micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas. A estas se suman algunas asociaciones.

Los proyectos implementados por la ADL responden a las estrategias y prioridades de la agencia.

Las estrategias utilizadas para la llevar adelante los proyectos se basan en:

- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Adquisición de capital productivo
- Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente
- Promoción y apoyo a la igualdad de género
- Inclusión social

La agencia no utiliza indicadores de desempeño para evaluar los resultados obtenidos.

Con referencia a las características del territorio y su patrón de desarrollo respondieron que las políticas del desarrollo económico local son impulsadas desde el territorio y se ejecutan a escala municipal. En cuanto a su perfil productivo asumen que se encuentra en crisis abrupta sin mencionar la actividad que lo motoriza.

Los circuitos económicos predominantes son de tres tipos: formal, informal y de subsistencia.

Con respecto a la estructura social, los actores de mayor relevancia en el territorio son del tipo político institucional, ONG, organizaciones sociales y empresas.

Respecto del modelo de gestión municipal predomina el de gestión asociada (municipio, sociedad civil).

## **Ecuador**

Esta agencia pertenece a la segunda etapa estudiada y es de alcance regional. Cubre un área de 254 kilómetros cuadrados, distribuidos en un 74% de regiones rurales y un 26% de regiones urbanas, y alcanza a una población de 18.641 habitantes.

Respecto de sus objetivos, se mencionan el desarrollo empresarial, el desarrollo territorial en general y el desarrollo territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano.

Los actores que integran la agencia son un gobierno provincial, siete gobiernos locales, dos universidades, gremios, cámaras de comercio, pequeñas industrias, sector agrícola, ONG, colegios profesionales, organizaciones urbanas y rurales y organizaciones de mujeres emprendedoras.

El sector empresarial está representado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del ámbito local.

Las organizaciones sociales del ámbito local que forman parte de esta ADL son de género, representación étnica, cooperativas, de emprendedores, barriales urbanas y rurales.

Cuenta con recursos humanos propios: 3 empleados administrativos y 2 técnicos que trabajan de manera directa. A esta dotación se suma el trabajo indirecto de 5 asesores de la cooperación internacional y 200 técnicos asesores externos contratados para la ejecución de proyectos.

Las fuentes de financiamiento corresponden a la contribución de los miembros, venta de servicios, gestión de créditos y la gestión de proyectos productivos y de infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia.

Esta agencia se vincula con una universidad, y lleva adelante una escuela de negocios que formaliza a través de un convenio de cooperación entre ambas instituciones. Adicionalmente, participa de un centro de capacitación internacional de formación, también a través de un convenio formal.

Con respecto al trabajo en red se integra con 100 organizaciones de la sociedad civil con quienes conforma una red subnacional. Además, se incorpora a una red regional internacional junto a 190 países miembros y a una extracontinental conformada por más de 80 países.

La ADL participa en programas de la cooperación internacional y de la internacionalización de actividades locales.

Los servicios que presta la agencia son:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial
- Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial
- Promoción de la equidad de género
- Promoción de pueblos originarios
- Promoción de población con discapacidad

- Servicios a la producción

Los beneficiarios de los servicios que presta esta agencia son:

- Sector privado
- Población en desventaja
- Micro, pequeñas y medianas empresas
- Cooperativas
- Grandes empresas
- ONG y asociaciones o instituciones
- Sector público
- Gobierno local
- Otras instituciones públicas

Respecto del origen de los proyectos se mencionan los que responden a las estrategias y prioridades de la agencia junto con otras ofertas no correspondientes a las prioridades actuales del territorio.

Las estrategias utilizadas para la concreción de proyectos son el análisis y la investigación- acción sobre los recursos locales, la promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, y la promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas. A estas se suman el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, la adquisición de capital productivo, infraestructura, promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente, promoción y apoyo a la igualdad de género e inclusión social.

Con la ejecución de cada proyecto, la agencia utiliza indicadores de gestión que miden los impactos en el empleo, la creación de empresas, el crecimiento económico, el respeto a los derechos, la inclusión de género y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala municipal y se encuentran incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional y provincial, sin adaptación al ámbito local, y forman parte de un plan estratégico.

El perfil de desarrollo del territorio se encuentra definido y motorizado por la actividad agrícola, el comercio y la burocracia administrativa. Las iniciativas de desarrollo local son impulsadas desde otros niveles de gobierno u organismos internacionales.

En el territorio predominan los circuitos económicos formal, informal y de subsistencia.

La estructura social territorial y las relaciones de poder entre los diferentes actores se describen de la siguiente forma:

Actores político-institucionales afectados por las políticas actuales que podrían ser afectados por las acciones de la agencia. Estos son necesarios para la implementación de políticas y consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones, pero no son convocados para la elaboración de las políticas.

Las ONG, las organizaciones sociales y las empresas son afectadas por las políticas actuales, podrían ser afectadas por las acciones de la agencia y son necesarias para la elaboración de estas. Consideran, además, que tienen derecho a estar involucradas en las decisiones.

En el territorio se llevan adelante políticas socioeconómicas subnacionales, sustentables en el tiempo; de promoción, provenientes de la cooperación internacional, también sustentables en el tiempo, y de desarrollo productivo de origen nacional, que no se han sostenido en el tiempo.

Con respecto al modelo de gestión municipal, predomina el de gestión centralizada.

## **El Salvador**

Esta agencia fue creada en el año 2003 y comenzó a operar formalmente en el año 2004, por lo cual pertenece al segundo período propuesto en el presente trabajo.

Su cobertura territorial es de carácter regional, en un área de 1226 kilómetros cuadrados, distribuida entre zonas rurales y urbanas. La población alcanza los 483.176 habitantes.

Los objetivos de la ADL son:

- Desarrollo empresarial, principalmente
- Desarrollo territorial general
- Desarrollo territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano
- Desarrollo turístico

Los actores que intervienen del ámbito político-institucional son gobiernos locales, organismos gubernamentales de otros niveles del Estado y otros actores extra locales. Participan, además, dos grandes empresas privadas del ámbito local.

Los actores sociales se corresponden con dos organizaciones de género y otras ONG.

Los recursos humanos son propios, 16 en total, y trabajan de manera indirecta para la agencia.

Las fuentes de recursos económicos provienen de la venta de servicios y de la gestión de proyectos productivos y de infraestructura.

La agencia se vincula con cuatro universidades y un centro de capacitación que le brindan asesoramiento técnico a través de convenios formales.

Esta ADL trabaja en una red subnacional y dos redes regionales internacionales, está conformada por 12 integrantes y, no obstante, no participa de programas de internacionalización.

Con respecto a los servicios que presta se destacan:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial
- Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial

- Promoción de pueblos originarios
- Servicios a la producción

Los beneficiarios de los servicios prestados por la agencia son:

- Sector privado
- Pueblos originarios
- Micro, pequeñas y medianas empresas
- Cooperativas
- Grandes empresas
- ONG y asociaciones o instituciones
- Gobierno nacional
- Gobierno local

Los proyectos responden a las estrategias y prioridades de la agencia y las estrategias para llevarlos a cabo son:

- El análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales
- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Adquisición de capital productivo
- Inclusión social
- Desarrollo turístico

Utiliza indicadores de desempeño financieros, de satisfacción y de crecimiento empresarial. Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional, incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional sin adaptación al ámbito

local e incluidas dentro de un plan estratégico, y son impulsadas desde el territorio.

El territorio se ajusta a un perfil definido motorizado por la actividad turística.

Los circuitos económicos predominantes son el informal y el de subsistencia.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son de carácter socioeconómico, de promoción y de desarrollo productivo, y pertenecen a iniciativas del Gobierno nacional.

El modelo de gestión municipal predominante es el descentralizado.

## **Argentina**

Esta agencia fue creada en el año 1998, por lo cual pertenece al primer período de estudio propuesto. Es de cobertura territorial local y un alcance poblacional de 70.000 habitantes. Su objetivo principal es el desarrollo empresarial.

En este caso, el Gobierno local participa junto con cooperadoras, centros de formación profesional, centros de estudios superiores, y la Sociedad Rural, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Federación Agraria. También participan asociaciones de emprendedores y cuentapropistas locales.

Los recursos humanos son propios (2), de categoría profesional.

Las fuentes de los recursos económicos son de carácter público en un 95% y la gestión de proyectos en menor medida.

La agencia se relaciona con tres universidades que le brindan asistencia técnica a través de un convenio formal. También lo hace con dos colegios técnicos, un centro de oficios y un centro de capacitación (estos últimos le brindan capacitación de recursos humanos) y lo hacen a través de una relación informal. Trabaja en el marco de una red subnacional.

Respecto de los servicios que brinda, la ADL participa en procesos de planificación estratégica, económica y territorial. Adicionalmente, presta servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial y servicios a la producción.



Los beneficiarios de los servicios que brinda son el sector privado, las micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas y el Gobierno local.

El origen de los proyectos responde a las estrategias y prioridades de la agencia.

Con respecto a las estrategias que emplea se mencionan la promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, apoyo a pequeñas y medianas empresas, adquisición de capital productivo e infraestructura. No utilizan indicadores de desempeño para evaluar los resultados de sus acciones.

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala municipal y se encuentran incluidas dentro de un plan estratégico.

El perfil productivo del territorio está definido y motorizado por el sector agropecuario, la industria relacionada con el sector primario, agroindustria y metal mecánica.

Las iniciativas de desarrollo local son impulsadas desde el territorio y desde otros niveles de gobierno u organismos internacionales.

Los circuitos económicos presentes en el territorio son el formal y el informal.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son socioeconómicas, de promoción y de desarrollo productivo, impulsadas desde los diferentes niveles de gobierno y han sido sustentables en el tiempo.

El modelo de gestión municipal es de gestión asociada (municipio-sociedad civil).

## **Colombia**

### **Caso 1**

La agencia fue creada en el año 2010, es decir, pertenece al tercer período de estudio propuesto.

La cobertura territorial es regional con un alcance poblacional de 650.000 habitantes.

El objetivo de la ADL es el desarrollo territorial con el propósito de generar un desarrollo humano.

Los actores político-institucionales son una decena de municipios. Los actores del sector empresarial son micro, pequeñas y medianas empresas. Participan, también, organizaciones de género, de representación étnica y cooperativas locales.

Los recursos humanos con los que cuenta la agencia son: 3 propios de perfil técnico, 2 administrativos aportados por el gobierno local y 7 profesionales aportados por otros niveles del Estado.

Las fuentes de ingresos económicos son una mínima contribución de los miembros, la venta de servicios y fondos provenientes de la cooperación internacional.

Esta agencia se relaciona con una universidad que ofrece diplomados a través de una vinculación informal y con un centro de oficios, con quienes elabora proyectos en calidad de socios.

Trabaja en red a escala subnacional y participa en programas de cooperación internacional.

Los servicios que brinda son:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial
- Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial
- Promoción de pueblos originarios
- Servicios a la producción

Los beneficiarios de los servicios que presta la agencia son el sector privado, la población en desventaja, las micro, pequeñas y medianas empresas, y las ONG y asociaciones o instituciones.

Los proyectos que implementa responden a las estrategias y prioridades de la agencia y sus estrategias se basan en la promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, la promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas, el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, y la adquisición de capital productivo e infraestructura.

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional y transfronteriza (entre regiones diferentes).

El perfil de desarrollo se encuentra en crisis paulatina y se corresponde con la actividad cocalera, altamente combatida en toda la república colombiana.

Las iniciativas de desarrollo local llevadas adelante en el territorio son impulsadas desde este.

Los circuitos económicos que prevalecen son el informal y el de subsistencia.

Los actores de mayor relevancia en el territorio son los político-institucionales, que son afectados por las políticas actuales y consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones; las ONG, que comparten esta última visión y podrían ser afectadas por las acciones de la agencia. Por su parte, las organizaciones sociales son necesarias para la elaboración de políticas y su implementación, y consideran que tienen derecho a estar involucradas en la toma de decisiones, al igual que las empresas.

## **Caso 2**

Esta agencia es muy nueva, fue creada en el año 2014, y posee una cobertura regional. El objetivo que persigue es el desarrollo territorial con el propósito de generar un desarrollo humano.

Se encuentra conformada por un gobierno local y otros organismos gubernamentales de otros niveles del Estado. En su composición participan también micro y pequeñas empresas locales y una organización internacional.

Posee dos profesionales propios y un técnico aportado por otros niveles del Estado.

Las fuentes de ingresos se conforman por la contribución minoritaria de los socios, la venta de servicios y la gestión de proyectos productivos y de infraestructura que representan un presupuesto mayor al 30% del presupuesto de la agencia.

Se encuentra vinculada con una universidad en acciones de articulación de manera informal.

Trabaja en una red subnacional y participa en programas de cooperación internacional.

Brinda dos tipos de servicios que tienen que ver con los procesos de planificación estratégica económica territorial y de apoyo a la planificación y promoción territorial.

Los beneficiarios de los servicios que presta son el sector privado, las micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas, las ONG y asociaciones o instituciones, el sector público, el Gobierno nacional y el Gobierno local.

Los proyectos responden a las prioridades de la agencia y las estrategias utilizadas son:

- El análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales
- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Adquisición de capital productivo
- Infraestructura
- Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional, se encuentran incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional sin adaptación al ámbito local y dentro en un plan estratégico.

Posee un perfil productivo definido y motorizado por la agricultura y el turismo.

Las políticas de desarrollo local son impulsadas desde el territorio y los circuitos económicos que prevalecen son el formal y el informal.

Los actores político-institucionales, las ONG, las organizaciones sociales y las empresas son afectados por las acciones de la agencia (a excepción del sector público), son necesarios para la elaboración de políticas y su implementación. Todos

los actores consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son de tipo socioeconómicas, de promoción y de desarrollo productivo. Son iniciativa de la gobernación y las de desarrollo productivo son las únicas que no han sido sustentables en el tiempo.

El modelo de gestión municipal es gestión asociada.

### **Caso 3**

Esta ADL fue creada en el año 1998 y corresponde al primer período de estudio propuesto. Es de alcance regional y participan cinco municipios.

Los objetivos que persigue están vinculados al desarrollo territorial con el propósito de generar un desarrollo humano.

Los actores político-institucionales que la componen están representados por los gobiernos locales, y los sociales por organizaciones de género, de representación étnica y cooperativas de carácter local.

Los recursos económicos provienen de la contribución minoritaria de los socios y de la gestión de proyectos productivos e infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia.

Se vinculan con una universidad, de manera informal, la cual le aporta acciones de formación.

Participa de programas de cooperación internacional.

Brinda servicios relacionados con:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial
- Promoción de la equidad de género
- Promoción de pueblos originarios
- Servicios a la producción

Los beneficiarios de los servicios prestados por la agencia son mujeres, micro,

pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios turísticos y cooperativas.

El origen de los proyectos responde a las estrategias y prioridades de la agencia y las estrategias utilizadas son:

- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente
- Promoción y apoyo a la igualdad de género
- Inclusión social

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional y se encuentran incluidas dentro de un plan estratégico.

Con respecto al perfil productivo, el territorio posee un perfil definido motorizado por las actividades culturales, agrícola ganadera y la piscicultura.

Las iniciativas son impulsadas desde el territorio y se caracterizan por la presencia de circuitos económicos informales.

Dentro de la estructura social, los actores político-institucionales son afectados por las políticas actuales, necesarios para su implementación y afectados por las acciones de la agencia. A su vez, consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones.

Las ONG no son necesarias para la elaboración de políticas, pero son afectadas por las acciones de la agencia y por las políticas actuales.

Las organizaciones sociales son necesarias para la elaboración de políticas y su implementación, son afectadas por las políticas de la agencia y consideran que tienen derecho a participar de las decisiones.

Las políticas socioeconómicas y de promoción son llevadas adelante por el Gobierno local y el Gobierno departamental y, en algunos casos, han sido sustentables en el tiempo.

El modelo de gestión municipal es de gestión asociada.

#### **Caso 4**

Constituida en el año 2006, esta ADL pertenece al tercer grupo de estudio propuesto en este trabajo. Es de alcance regional e involucra a una veintena de municipios con una cobertura poblacional de 53.406 habitantes.

El objetivo que persigue es el de desarrollo territorial en general.

Los actores político-institucionales se encuentran representados por los gobiernos locales y organismos gubernamentales de otros niveles del Estado. Participan, además, empresas medianas y cooperativas productivas del ámbito local.

Posee cuatro recursos humanos propios de carácter administrativo y cuatro técnicos externos vinculados a los proyectos.

Las fuentes de recursos económicos son la venta de servicios y la gestión de proyectos productivos e infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia.

Posee un convenio de pasantías con una universidad y trabaja en el marco de una red subnacional. Participa, además, en programas de la cooperación internacional y brinda servicios de procesos de planificación estratégica económico territorial, servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial y servicios a la producción, cuyos beneficiarios son las micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas, y las ONG y asociaciones o instituciones.

El origen de los proyectos responde a las estrategias y prioridades de la agencia y se utilizan las siguientes estrategias:

- El análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales
- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Adquisición de capital productivo

- Infraestructura
- Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente
- Promoción y apoyo a la igualdad de género
- Inclusión social

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala municipal y regional y se encuentran incluidas en un plan de desarrollo nacional sin adaptación al ámbito local.

El territorio posee un perfil definido motorizado por la actividad turística y las iniciativas de desarrollo local son impulsadas desde el territorio.

Los circuitos económicos predominantes en el territorio son de carácter formal.

Los actores político-institucionales, las ONG, las organizaciones sociales y las empresas son afectados por las políticas actuales. A su vez, podrían ser afectados por las acciones de la agencia, son necesarios para la elaboración e implementación de las políticas y consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones.

Se llevan adelante políticas territoriales socioeconómicas y de desarrollo productivo impulsadas por el gobierno local y regional, las primeras son sustentables en el tiempo.

El modelo de gestión municipal es asociado.

## **Caso 5**

Esta agencia fue creada en el año 2004 y pertenece al segundo período de estudio que propusimos.

Posee una cobertura territorial regional y un alcance poblacional de 650.000 habitantes.

El objetivo de la agencia es el desarrollo territorial con el propósito de generar un desarrollo humano.



Los actores político-institucionales están representados por cinco gobiernos locales, una organización indígena, micro, pequeñas y grandes empresas privadas del ámbito local, cooperativas y organizaciones de cultura ambiental local.

Posee un técnico propio y dos profesionales, uno aportado por otros niveles del Estado, y otro por el sector privado.

Las fuentes de financiamiento provienen de una mínima contribución de los socios y de la gestión de proyectos productivos e infraestructuras menores al 30% del presupuesto de la agencia.

Participa de una red subnacional. Brinda servicios relacionados con la participación de la agencia en procesos de planificación estratégica económica territorial y promoción de pueblos originarios.

Los beneficiarios de los servicios prestados por la ADL son el sector privado, micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, el sector público y otras instituciones de este ámbito.

El origen de los proyectos responde a las estrategias y prioridades de la agencia y de otras ofertas no correspondientes a las prioridades actuales.

Las estrategias utilizadas para el logro de los objetivos son la promoción y apoyo a las cadenas de valor locales y la promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas.

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala transfronteriza.

El perfil productivo es definido y motorizado por la producción bananera.

Las iniciativas de desarrollo local llevadas adelante en el territorio son impulsadas desde el territorio.

El circuito económico que prevalece es el formal.

Los actores del ámbito político-institucional son afectados por las políticas actuales, así como las empresas, ONG y organizaciones sociales. Estas últimas son

afectadas por las acciones de la agencia, y es necesaria su presencia para elaborar e implementar las políticas. Consideran que tienen derecho a estar involucradas en las decisiones.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son de desarrollo productivo, impulsadas desde el nivel de gobierno departamental y han sido sustentables en el tiempo.

El modelo de gestión municipal es centralizado.

## **Caso 6**

Esta agencia posee un ámbito territorial regional que involucra doce municipios.

Los objetivos que persigue son principalmente de desarrollo empresarial, desarrollo territorial general y desarrollo territorial con el objeto de generar un desarrollo humano.

Los actores político-institucionales están representados por doce gobiernos locales y dos gobernaciones.

Las micro y pequeñas empresas privadas del ámbito local también intervienen en la conformación de la ADL junto con organizaciones de género, cooperativas y emprendedores/cuentapropistas del ámbito local.

Poseen recursos humanos propios: uno con calificación profesional y dos técnicos.

Los recursos económicos provienen de la contribución marginal de los socios, la gestión de proyectos productivos e infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia y otras organizaciones que acompañan el proceso.

La ADL posee un convenio de pasantías con una universidad y trabaja en el marco de una red subnacional. Participa en programas de cooperación internacional y brinda los siguientes servicios:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial
- Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial

- Promoción de la equidad de género
- Servicios a la producción

Los beneficiarios de las acciones de la agencia son el sector privado, los desplazados, las micro, pequeñas y medianas empresas, las ONG y asociaciones o instituciones y el sector público.

Los proyectos responden a las estrategias y prioridades de la agencia y las estrategias utilizadas son:

- El análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales
- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Adquisición de capital productivo
- Infraestructura
- Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente
- Promoción y apoyo a la igualdad de género
- Inclusión social

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional, se encuentran incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional sin adaptación al ámbito local y están dentro de un plan estratégico.

El perfil de desarrollo es definido y motorizado por cadenas productivas priorizadas y las iniciativas de desarrollo local son impulsadas desde el territorio.

Los circuitos económicos prevalecientes son formales, informales y de subsistencia.

Respecto de la estructura social, los actores político-institucionales, ONG, organizaciones sociales y empresas son afectados por las políticas actuales y las

acciones de la agencia. Son necesarios para la elaboración e implementación de políticas y consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son de desarrollo productivo y pertenecen al ámbito de las delegaciones y alcaldías.

El modelo de gestión municipal es asociado.

### **Caso 7**

Esta agencia fue creada en el año 2008, tiene un alcance poblacional de 190.792 habitantes y una cobertura territorial regional.

El objetivo que persigue es el desarrollo territorial con el propósito de generar un desarrollo humano.

Participan once municipios y organismos gubernamentales de otros niveles del Estado junto a cuatro organismos extra locales. Se incluye una microempresa y una organización social de género, ambas de carácter local.

Posee recursos humanos propios: 13 profesionales de los cuales 8 trabajan en forma indirecta y 5 de manera directa.

Las fuentes de ingreso de esta ADL surgen de la gestión de proyectos productivos y de infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia.

Se encuentra vinculada con una universidad con la cual lleva adelante un convenio de asesoramiento técnico. Trabaja en el marco de una red subnacional y participa de programas de cooperación internacional.

Presta servicios de:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial
- Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial
- Promoción de la equidad de género
- Servicios a la producción

Los beneficiarios de sus acciones son madres cabezas de hogar, micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, el sector público, el gobierno local y otras instituciones públicas.

El origen de los proyectos responde a las estrategias y prioridades de la agencia y las estrategias que emplea son:

- Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales
- Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas
- Inclusión social

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional y se encuentran incluidas dentro de un plan estratégico.

El perfil productivo es definido y motorizado por la producción primaria.

Las iniciativas de desarrollo local son impulsadas desde el territorio.

Los circuitos económicos predominantes son el informal y el de subsistencia.

Los actores político-institucionales son afectados por las políticas actuales y las acciones de la agencia. Son necesarios para la elaboración e implementación de políticas y consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son socioeconómicas y de desarrollo productivo, impulsadas por iniciativas departamentales, y no se han mantenido en el tiempo.

El modelo de gestión municipal es centralizado.

## **Conclusiones derivadas del análisis**

Del análisis de los cuestionarios que se realizaron en la primera y segunda etapa se han podido construir tres categorías de agencias que representan diferentes grados de maduración en su funcionamiento.

- Alto grado de maduración
- Medio grado de maduración
- Bajo grado de maduración

La descripción de los indicadores que las contienen se muestra a continuación.

## **Cuadro de categorías e indicadores**

	<b>Alto grado de maduración</b>	<b>Medio grado de maduración</b>	<b>Bajo grado de maduración</b>
Cobertura territorial	Regional- 5 municipios o más	Regional- entre 4 y 2 municipios	Regional y/o local de bajo alcance, con la participación de 1 municipio
Cobertura poblacional	Mayor a 100.000 habitantes.	Menor a 100.000 y hasta 50.000 habitantes.	Menor a 50.000 habitantes.
Objetivos vinculados con el desarrollo más amplio (humano, general, empresarial, etc.)	4 o más	Entre 4 y 3 objetivos	2 objetivos o menos
Composición actoral	Múltiples actores político-institucionales, gubernamentales de otros niveles de gobierno, otros actores extralocales	Algunos actores político-institucionales, gubernamentales de otros niveles de gobierno, otros actores extralocales	2 o actores o menos



	empresariales y sociales	empresariales y sociales (entre 3 y 5 actores)	
Recursos humanos	Más de 10 propios y/o externos con calificación técnica y/o profesional.	Entre 10 y 5 agentes propios y externos con calificación técnica y/o profesional.	Menos de 5 agentes propios y externos con escasa calificación.
Fuentes de ingreso	Al menos de 3 diferentes fuentes	Al menos de 2 diferentes fuentes	Fuente de ingresos única
Vinculaciones con el sector del conocimiento	Relaciones formales con varios sectores del conocimiento con objetivos claros	Ciertas relaciones formales y/o informales con varios sectores del conocimiento con objetivos claros	Relaciones de carácter informal y con objetivos difusos
Trabajo en red	Trabajo en redes subnacionales, regionales, internacionales y extracontinentales (todas ellas deben estar presentes)	Capacidad de trabajo en redes subnacionales, regionales, internacionales.	Poca capacidad de trabajo en redes subnacionales

Participación en programas de cooperación y/o internacionalización	Participación en programas de cooperación y de internacionalización de las actividades locales	Participación en programas de cooperación y/o de internacionalización de las actividades locales	Participación escasa o nula
Oferta de servicios	Al menos 5 relacionados con la promoción de actividades locales, planificación territorial y servicios empresariales	Al menos 3 relacionados con la promoción de actividades locales, planificación territorial y servicios empresariales	Al menos 1 relacionado con la promoción de actividades locales, planificación territorial y servicios empresariales
Beneficiarios	Mayores a 5 tipos de actores	Entre 3 y 5 tipos de actores	Menos de 3 tipos de actores
Estrategias	De promoción, difusión y apoyo a diversos sectores sociales (mayores a 5)	De promoción, difusión y apoyo a diversos sectores sociales (entre 5 y 2)	De promoción, difusión y apoyo a diversos sectores sociales (menores a 2)
Indicadores de desempeño	Varios indicadores	Al menos 2	Ningún indicador

En síntesis, podemos confirmar que:

Las ADL ubicadas en Ecuador y El Salvador están clasificadas en las que alcanzaron un alto grado de maduración.

Las ADL que operan en los territorios de Colombia fueron catalogadas como de media maduración.

Y, finalmente, las que pertenecen a la Argentina y Guatemala se ubicaron en las de bajo grado de maduración.

De este modo, se cumple el objetivo que persigue el presente trabajo de identificar regularidades, denominaciones comunes y especificidades en el universo de las agencias de desarrollo local, que permiten clasificarlas en categorías de acuerdo con su composición, sus relaciones internas y externas, y qué implicancias tendrán cada una de estas en el desarrollo económico local.

## **Conclusiones**

### **Conclusiones de la primera etapa**

La primera etapa de relevamiento de agencias de desarrollo local en un grupo de países de América Latina nos ha permitido observar las siguientes cuestiones.

Algunas de las ADL fueron creadas a partir del proceso descentralizador en el nivel latinoamericano a fines de los años 90 y son las más longevas. Otras surgieron como respuesta a la necesidad de desarrollar oportunidades, como consecuencia de crisis mundiales con gran impacto en los países latinoamericanos y sus diferentes niveles territoriales. Las demás, ya alejadas de los momentos de crisis, nacieron como instrumento de desarrollo regional en líneas temáticas compartidas.

Hablar de las ADL, en esta etapa de la investigación, no plantearía una discusión respecto del papel de estas agencias, sino acerca de la utilidad de abordar las experiencias llevadas adelante en distintos países, con un carácter descriptivo, lo que nos posibilitaría profundizar en algunos aspectos para conocer su papel en el territorio.

La heterogeneidad que presentan los sistemas municipales de los países de América Latina haría de las ADL adaptaciones locales con ciertas regularidades a partir de las cuales podrían surgir categorías de análisis. No obstante, analizarlas desde esta perspectiva nos alejaría de capitalizar sus particularidades.

Esta situación nos acerca a la Teoría de la Contingencia o Enfoque Situacional del campo de las estructuras organizacionales (Dessler, 1979), la cual afirma que no existe un modelo ideal de organización, pues este depende de la confluencia de diversos factores situacionales (Ilari, 2015).

- Que, en gran medida, las ADL se desarrollan en ámbitos regionales y, de acuerdo con el país del que se trate, los instrumentos jurídicos empleados para su creación son diversos y poco específicos para las agencias.

Existen las ADL del tipo promovido por el PNUD con el clásico componente público-privado, pero se evidencia el surgimiento de otro tipo de agencias con componente exclusivamente público y otras exclusivamente privado.

Parecería que, al mirar año de creación versus actividades de las agencias dedicadas a la promoción del territorio, las nacidas en el tercer período de estudio propuesto (2006-2010) enfatizan sus actividades en la implementación de proyectos de desarrollo económico local.

- Que las ADL suelen vincularse a universidades y colegios técnicos principalmente, aunque es preciso indagar en la formalidad de estos compromisos de colaboración.

- Que la cooperación internacional tiene un papel relevante en la construcción del desarrollo económico local, más enfocado en la visión economicista, con sus propios tiempos, sin respetar los que necesitan los territorios para desarrollar sus proyectos y estrategias de desarrollo económico local.

- Que las políticas de fomento empresarial crean oportunidades productivas, pero es necesario capacitar adecuadamente los recursos humanos para poder aprovecharlas.

- Que una importante cantidad de agencias cuentan en su territorio con componentes territoriales innovadores que permitirían a las ADL adaptarse al entorno aun conservando su identidad, puesto que los enfoques organizacionales incorporaron diversas perspectivas y entre ellas las que proponen que toda organización se encuentra en un sistema mayor denominado entorno, en una relación dinámica de permanente y mutua modificación.

- Que, en su mayoría, las ADL tienden a la formación de redes que persiguen finalidades similares y que les permite ampliar su perspectiva en torno a buscar soluciones a problemas en común. Del mismo modo, pueden valorar la posibilidad de actuar y formar eslabones dentro de una cadena productiva complementaria.

- Que gran parte de las agencias posee relaciones externas al territorio a través de la participación en programas de internacionalización.

Las ADL que tienen como objetivo el apoyo a la producción, mayoritariamente, realizan capacitación técnica. Al respecto, se confirman las afirmaciones realizadas por Albuquerque (2008) respecto de que “una estrategia de desarrollo territorial debe enfatizar las oportunidades compartidas por los actores, priorizando el consenso en torno a una visión compartida del territorio y no solo a un diagnóstico de problemas”.

Estos resultados preliminares nos motivaron a profundizar en otros aspectos, de manera de poder analizar el papel de las ADL en los territorios que promueven y, a partir de entonces, comenzamos a plantear las estrategias para una segunda etapa complementaria de investigación.

### **Conclusiones de la segunda etapa**

Las agencias presentes en Ecuador y El Salvador son las que mayor despliegue de actividades llevan a cabo, respecto de los otros casos estudiados. Se destacan en la formación de recursos humanos especializados, la amplia vinculación con actores del conocimiento, su cobertura territorial (urbana y particularmente rural) y poblacional amplia.

Realizan un importante trabajo en redes subnacionales, regionales y extracontinentales internacionales que, para el caso de Ecuador, estarían constituidas por más de 190 países de América, Europa, Asia y África.

La perspectiva del trabajo comunitario que aportan las comunidades originarias puede ser un factor que permita obtener mejores resultados de gestión y en la conformación de redes, ya que está incorporada en su forma de vida.

Poseen una amplia oferta de servicios en los procesos de planificación estratégica, promoción de los territorios y servicios a la producción que benefician a sectores más vulnerables (discapacidad, género, étnica).

Estas ADL han desarrollado indicadores de resultados de gestión que son de suma utilidad a la hora de evaluar su impacto en los territorios.

Ambos casos poseen un grado de maduración importante que les permitiría

sostenerse en el tiempo debido a que, a través de varios mecanismos, tienen la posibilidad de captar fondos, lo cual las hace económicamente sustentables.

Es de destacar que se vinculan ampliamente con el sector del conocimiento, integrando una importante cantidad de universidades y centros a través de convenios formales.

Los actores político-institucionales, empresariales, sindicales y sociales de género y étnica tienen un papel preponderante en la conformación de estas agencias, a las que se incorporan organizaciones barriales urbanas y rurales.

Los objetivos que persiguen las agencias de estos países están vinculados con el concepto amplio del desarrollo.

Los proyectos que llevan adelante estas ADL responden a sus estrategias y prioridades, y a otras ofertas existentes que se materializan a través de múltiples estrategias.

El caso argentino es el que presentaría mayor debilidad en varios aspectos, sobre todo en los referentes a sus fuentes de financiamiento (95% es financiado por el Gobierno local).

La participación de los actores locales trasluce quiénes se benefician con las acciones de la agencia, y claramente se muestran y reafirman las relaciones de poder territorial ya existentes.

Otra de sus debilidades es la incapacidad para captar fondos provenientes de otras fuentes (nacionales o internacionales) y, también, la no construcción de indicadores de desempeño.

La vinculación con el sector del conocimiento se lleva adelante mayormente a través de relaciones informales.

Respecto de las agencias de Colombia, se destaca su alcance regional y que tienen un papel importante en el desarrollo local, en la creación de gobernanza y de capital social, en un contexto nacional de gestión centralizada.

Sin embargo, aun en un contexto de centralización, el modelo de gestión municipal asociado (entre el municipio y la sociedad civil) es mayoritario en los territorios de influencia de las agencias.

Se puede observar también una gran participación en programas de la cooperación internacional, lo cual las hace dependientes de esta fuente de financiamiento, conspirando contra su sostenibilidad económica.

Respecto de los recursos humanos con los que cuentan, la gran mayoría son propios y poseen calificación profesional o técnica.

La vinculación de estas agencias con el sector del conocimiento se aborda tanto de manera formal como informal.



## **Consideraciones finales**

Las agencias de desarrollo local constituyen uno de los instrumentos disponibles adecuados para alcanzar el desarrollo local, pero, adicionalmente, necesitan de otros ingredientes y elementos. Es inconveniente atribuirle a las ADL la virtud de modificar por sí solas el contexto económico social de su territorio de actuación o influencia.

Las ADL se ven imposibilitadas de modificar favorablemente las estructuras existentes entre las relaciones de poder territoriales. Tampoco parecería que podrían actuar sobre los intereses de los sectores sociales destacados que operan en la esfera nacional o internacional.

En los casos exitosos, pueden tener la capacidad modificar o desplazar algunos obstáculos en la estructura local, pero no poseen la fuerza para cambiar las relaciones de poder en los procesos de acumulación mundiales.

La efectividad interna en su funcionamiento debería estar contenida en un proyecto de desarrollo integral a nivel nacional o regional que coincida con sus objetivos.

Es importante que los territorios de influencia de las ADL tengan un grado de cohesión social importante que garantice una elevada representatividad de los actores sociales territoriales, evitando que las ADL sean instrumentos utilizados para incrementar las asimetrías generadas por estructuras de poder dominantes.

La riqueza y potencialidad que presentan las ADL consiste en tener la capacidad de captar las especificidades locales. Es condición necesaria para lograr el éxito de sus objetivos un importante grado de cohesión entre los actores miembros que, en muchos casos, persiguen intereses contrapuestos. En este aspecto, la construcción de consensos es el elemento clave para el cumplimiento de los principales lineamientos de las ADL.

## Bibliografía

Alburquerque, F. (1997), *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*, Dirección de Desarrollo y Gestión local, ILPES. Santiago de Chile.

Alburquerque, F. (1999), *Manual del agente de desarrollo local*, Ediciones Sur. Santiago de Chile.

Alburquerque, F. (2007), "Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local", *Revista OI DLES* Vol. I, N° 0, Eumed, Universidad de Málaga.

Alburquerque F. *et al.* (2008), *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*, Instituto de desarrollo regional, Fundación universitaria. Universidad de Sevilla, Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas Sevilla.

Alburquerque, F. (2011), Ponencia "Políticas públicas para el desarrollo económico territorial", Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, Sevilla.

Alburquerque, F. (2012), Ponencia "Notas sobre las agencias de desarrollo regional", Foro americano de Agencias de Desarrollo Local, Córdoba, Argentina.

Alburquerque, F. (2012), Ponencia "Comentarios finales al primer simposio estatal de agencias de desarrollo económico local". Primer simposio Estatal de Agencias de Desarrollo Económico Local, Barcelona.

Alonso, O. (2004), "La lógica de los actores y el desarrollo local". *Rev. Pilquen* [online], N° 6.

Arroyo, D. (s/f), "Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina". En <<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Arroyo-1.pdf>> (Consultado 11/9/2015).

Canzanelli, G. y otros (2002), "Las agencias de desarrollo económico local. Un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo humano, la

democratización de la economía y la reducción de la pobreza", OIT-Universitas, Roma.

Canzanelli, G. (2011), Ponencia "Las Agencias de desarrollo económico local en la experiencia de las Naciones Unidas", Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla.

Canzanelli, G. (2011), Paper "Models of Territorial Development Agencies in Europe and in the world", ILS LEDA.

Canzanelli, G. (2012), "Guía esencial para montar una ADEL", Herramientas ILS LEDA.

Canzanelli, G. (2013), "Radiografía de una agencia de desarrollo económico territorial", presentación Power Point.

Camas García, F. (2011), "Desarrollo sobre raíles: consideraciones teóricas sobre ciudadanía y género. El caso de las Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.

Cepal (2006), Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. <<https://books.google.es/books?hl=>> (Consultado 14/10/2019).

Cipecc (2004), *Agencias de Desarrollo Local: Casos de análisis*. Cipecc. Buenos Aires.

Clark, G. y otros (2011), "Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies. A Synthesis", OECD.

Costamagna, P. y otro (2004), "Las agencias de desarrollo local como promotoras de la competitividad de las pymes. El caso argentino", en *El desarrollo local en América Latina. Logros y desafíos para la cooperación europea*, Editor José Luis Rhi Sausi.

Costamagna, P. y otro (2011), "Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios", BID-FOMIN.

Costamagna, P. (2011), Ponencia "Innovación y territorio: ideas para nuevas actuaciones de las agencias de desarrollo", Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local, Sevilla.

Costamagna, P. y otros (2012), "Desarrollo económico local, descentralización y democracia", UNSAM EDITA, Buenos Aires.

Díaz Larrañaga, N. (s/f), Apuntes del curso *Comunicación institucional*, UVQ, Bernal, Buenos Aires.

Eurada (2012), "Shaping RDAs for the Next Decade", Bruselas.

Gallicchio, E. (2004), "El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social", Ponencia presentada en el seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo local", Córdoba, Argentina.

Gallicchio, E. (2011), Ponencia "El desarrollo local y sus vínculos con la inclusión, la cohesión y la equidad". Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla.

Gutiérrez, S. y otro (s/f), "El desarrollo económico local, el cambio tecnológico y la reestructuración productiva en las micro y pequeñas empresas", Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires.

IDEASS (2003), "La Agencia de Desarrollo Económico Local. América Central", OIT, Ginebra.

IDEASS (s/f), "Agencias de desarrollo económico local para la gestión y la internacionalización de las economías locales", OIT, Ginebra.

Ilari, S. (2016), "Entre lo simple y lo complejo: una propuesta de índice para medir el grado de complejidad de las relaciones intermunicipales", XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

Ilpes (s/f), "Promoción de Agencias de Desarrollo Económico Local", Proadel.

Lukovic Jaclicic, J. (2011), "Regional economic development agency for Sumadija and Pomorvlje", Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, Sevilla.

OCDE (2011), "Organizing local development, the rol of the Local Development Agencies.

PNUD El Salvador (2012), "Proyecto Adelmopla", República Dominicana.

Red Adelco-PNUD ART-Redes (2012), "Un camino al desarrollo humano en Colombia. Las agencias de desarrollo económico local", PNUD.

Red Adelco-PNUD (2011), Índice de capacidad organizacional.

Rojas Morán, L. (2006), *Manual para la gestión del desarrollo económico local* Organización Internacional del Trabajo. Lima.

Salubens, Ch. (2011), Ponencia "Local economic development and employment: public-private policies and instruments, the experience of Local Development Agencies", Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla.

Urrate Artamendi, A. (2011), Ponencia "Las agencias de desarrollo económico en el País Vasco, Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local, Sevilla.

Vázquez Barquero, A. (1999), *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Vázquez Barquero, A. (2000), "Desarrollo endógeno y globalización". *Revista EURE*, Vol. XXVI, N° 79, pp. 47 a 65.

Vázquez Barquero, A. (2007), Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales, *Journal of Regional Research*, (11), [Consulta 16/10/2019]. Disponible en <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=289/28901109>>

Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico social*, Ediciones Ciccus, Buenos Aires.

Yarmuch, J. (1997), *Elementos para definir un perfil de agencia de desarrollo local*, Ilpes, Santiago, Chile.

## **Anexo I**

**Listado elaborado a partir de los datos obtenidos en el  
relevamiento**

Nueva base de ADL en América Latina						
País	Estado/Región/Provincia	Gobierno Local	Nombre de la ADL	Contacto	Cargo	e-mail
Argentina	Buenos Aires	Municipalidad Olavarría	Agencia de Desarrollo Local Olavarría	Ingeniero Horacio Oscar Balbiani,	Gerente del Centro IDEB Olavarría ONG que forma parte del equipo técnico de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría ADELO	idebolavarría@coopenet.com.ar
Argentina	Buenos Aires	Tres Arroyos	Agencia de desarrollo productivo	Marilyn Zijlstra	asistente técnico	adp@tresarroyos.gov.ar
Argentina	Buenos Aires	Bragado	Agencia de desarrollo local Bragado	Esteban Pignani	gerente	agdesarrollobragado@speedy.com.ar
Argentina	Córdoba	Ciudad de Córdoba	Federación Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, ADEC	Raúl Denteseano	director ejecutivo	raul.dentesano@adec.org.ar
Argentina	Santa Fe	Rafaela	Asociación civil para el desarrollo y la innovación competitiva-	Patricia Imoberdorf	coordinadora de proyectos	pimoberdorf@agencia.org.ar

			Agencia Rafaela– ACDICAR			
Brasil	Estado de Minas Gerais		Agência de Desenvolvime nto da Região Norte de Minas Gerais			superintenden ciaexecutiva @adenormg.c om.br
Brasil	Estado de Minas Gerais	Santa Bárbara	Agência de Desenvolvime nto Econômico e Social de Santa Bárbara	Neide Maria da Silva	Diretora Executiva	adesb@ades bmg.org.br
Brasil	Estado de Minas Gerais/Zona da Mata		Agência de desenvolvimen to de são joão nepomuceno e região	Geraldo Magela Rabello	Técnico de desenvolvimento	adsjnr@sjneto nline.com.br
Brasil	São Paulo		Agencia de Desenvolvime nto de São João da Boa Vista			adsaojoao@a genciadedese nvolvimento.c om.br
Brasil	Estado do Paraná	Foz do Iguazu	Agência de desenvolvimen to regional do extremo oeste do parana- adeop	Elsidio Emilio  Cavalcant e	Director ejecutivo	eecavalcante @yahoo.com. br
Bolivia	Departament o de La Paz	Gob. Autónom o Municipal de La	Agencia de Desarrollo Económico Local de La	Carlos Hugo Lima Chávez	Coordinador ADEL	limachavez@ gmail.com



		Paz	Paz			
Colombia	Valle del Cauca	Sede La Unión Valle	Agencia de desarrollo económico local ADEL BRUT NoVa	Edison Navarro Quintero	Gerente	Andresnavarro.adelbrutnov@gmail.com
Costa Rica	Puntarenas	Buenos Aires y Coto Brus	Grupo de Acción Local del Sur Alto	Eduardo Matamoros	Gerente General del Grupo de Acción Local Sur Alto	ematamor@gmail.com
Ecuador	Provincia del Carchi		Agencia de Desarrollo Económico Territorial del Carchi - ADECARCHI	Luis Roberto Ochoa Calderón	Director ejecutivo	luischoa65@hotmail.com
Ecuador	Ecuador/Zona 5/Bolívar		Corporación de desarrollo económico y competitivo de Bolívar"CODE COB"	Galo Vasconez del Salto	Presidente ejecutivo	codecob@gmail.com gavaconsa@hotmail.com
Guatemala	Huehuetenango		Agencia de Servicios y Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango	Daniel Efrén Palacios López	Gerente	danielefrénpl@yahoo.es asdecohue@yahoo.es
El Salvador	Departamento de Sonsonate	Sonsonate	Asociación Agencia Para El Desarrollo Económico Local del	Ana Mayela Torres	Directora Ejecutiva	adelsonsonate@yahoo.com

			Departamento de Sonsonate			
El Salvador	Departamento de Morazán	San Francisco Gotera	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán	Alejandro Benítez Vásquez	Gerente General	gerencia_adel morazan@yahoo.com y alejandro.benitez@yahoo.com
México	Veracruz	Xalapa	Agencia Local para el Desarrollo Armónico AC.	Yamileth Guerrero Romero	Directora Ejecutiva y Representante Legal	yamgr8@gmail.com
Uruguay	Colonia - Tarariras	Municipio de Tarariras	Agencia de Desarrollo Económico de Tarariras	Johnny Ortiz	Gerente	adetar@adinet.com.uy
Rep. Dominicana	Valverde		Agencia de Desarrollo Económico Local de Valverde (ADELVA)	Martín E Peña Taveras	Director ejecutivo	martineduardo8@yahoo.es y adelva25@yahoo.es
Colombia	Cesar	Valledupar	Adel Zapatosa	Ernesto Mejía Mora	Gerente	gerencia@adelzapatosa.org
Colombia			Adel Velez	Zulma Camado Hernández	Gerente	gerenciadel@gmail.com
Colombia			Adel Uraba Darién Caribe	Osvial Higuera Pérez	Gerente	adelurabadaren@gmail.com

Colombia			Adel Casa del Agua	Patricia Eugenia Reyes Bonilla	Gerente	paereyes@hotmail.com
Colombia			Adel Dinosaurios	Joana Riaño Chaparro	Gerente	gerencia@adelboyaca.com
Colombia		Tumaco	Asociación Agencia para el desarrollo del Pacifico Sur	Santiago Cortes Tenoio	Gerente	Adepas.pacifico@gmail.com

# **Anexo II**

## **Cuestionarios**

## Primer cuestionario

-----
<b>Datos generales de la Agencia-Localización</b>
-----
<b>Nombre de la ADL:</b>
<b>País:</b>
<b>Estado/Región/Provincia:</b>
<b>Gobierno Local:</b>
<b>Año de creación:</b>
<b>¿La ADL se encuentra activa actualmente? (Marcar con X la respuesta correcta)</b>
SI      NO
<b>¿La ADL poseer al menos tres años de funcionamiento continuo?</b>
SI      NO
-----
<b>Ámbito territorial de actuación</b>
-----
<b>¿Cuál es el territorio de actuación de la ADL?</b>
1. Regional
2. Intermunicipal
3. Local (municipio, ayuntamiento, cantón, parroquia)
4. Áreas de carácter transfronterizo (regiones o países diferentes)
-----
<b>Régimen jurídico de funcionamiento</b>
-----
<b>Su figura jurídica es</b>
1. Comunidad de bienes-sociedad civil
2. Sociedad Limitada
3. Sociedad anónima
4. Economía social: Sociedades laborales o cooperativas
5. Otra: Asociación civil sin fines de lucro
-----
<b>Marco Normativo</b>
-----
<b>Por favor, indique el marco normativo que se ha utilizado para la creación de la ADL</b>

-----
<b>Actores involucrados</b>
-----
<b>Su composición es</b> -----
<b>Pública</b>
Empresa: Grande                      Mediana                      Pequeña
-----
<b>Privada: grupo de ciudadanos interesados en el desarrollo</b>
Empresa: Grande                      Mediana                      Pequeña
Empresa del ámbito local
Empresa del ámbito internacional
Cámaras de comercio o asociaciones
-----
<b>Tareas desarrolladas</b>
-----
<b>¿Qué programas lleva adelante actualmente la ADL?</b> -----
<b>Promoción económica</b> -----
1. Elaboración de diagnósticos territoriales
2. Promoción de la cultura emprendedora local
3. Promoción del asociacionismo empresarial
4. Promoción de agrupamientos productivos y cooperación empresarial
5. Fortalecimiento de instituciones locales
<b>Apoyo a la producción</b> -----
1. Estudios de viabilidad técnica y económica
2. Capacitación técnica
3. Sistema de información territorial que orienta la actividad productiva
4. Apoyo financiero
5. Promoción de intercambios de desarrollo tecnológico
<b>Promoción del territorio</b> -----
1. Realización de diagnóstico territorial (identificar potencialidades y oportunidades)
2. Marketing territorial
3. Creación de un banco de proyectos productivos
4. Implementación de proyectos de desarrollo económico territorial Y Social
-----
<b>Recursos humanos</b>
-----
<b>La ADL cuenta con recursos humanos</b> -----
1. propios
2. aportados por el gobierno local

3. aportados por el Estado
4. aportados por el sector privado
5. otros
-----
<b>Vinculación con el sector del conocimiento</b>
-----
<b>La ADL se encuentra vinculada con</b> -----
1. Universidad
2. Centro de Investigación
3. Otros
-----
<b>Disponibilidad de recursos económicos</b>
-----
<b>Los recursos económicos de la ADL provienen de</b> -----
1. aportes de socios
2. aportes del gobierno local
3. aportes del Estado
4. aportes de fondos privados
5. otros
-----
<b>Entorno innovador territorial</b>
-----
<b>Además de la ADL ¿qué otros componentes se incluyen?</b> -----
1. Oficinas Locales de Empleo
2. Institutos tecnológicos sectoriales
3. Centros de empresas e innovación
4. Redes de información empresarial
5. Parques empresariales
6. Polígonos industriales/Parque industrial
7. Incubadoras/Viveros de empresas de base tecnológica
8. Otros
-----
<b>Trabajo en red</b>
-----
<b>Actualmente ¿se encuentra trabajando en red con otra/s agencia/s de desarrollo local?</b>
1. Sí (Por favor, especifique con cuál/es)
2. No
-----

<b>Relaciones externas del territorio</b>	
-----	
<b>Actualmente la ADL ¿se encuentra dentro de algún programa de internacionalización?</b>	
1. Sí	(¿Cuál/es?)
2. No	
<b>Actualmente la ADL ¿recibe servicio de asistencia en comercio exterior?</b>	
1. Sí	(¿Cuál/es?)
2. No	
-----	
<b>Datos del respondente</b>	
-----	
<b>Apellido y nombres</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	

Muchas gracias por sus respuestas.



## Segundo cuestionario

### BLOQUE 1: GENERALIDADES-CONTACTO

#### 1.1.- Nombre o razón social de la Agencia

*Denominación de la organización. Escribir el nombre completo de la agencia sin abreviaturas.*

-----

#### 1.2.- Fecha de creación de la Agencia

*Momento en que se expidió un documento privado de constitución para su creación formal. Consignar día, mes y año.*

----/----/----

#### 1.3.- Fecha en la que comenzó a funcionar

*Consignar día, mes y año en el cual el grupo de asociados decidió unirse y organizarse para cumplir la misión establecida.*

----/----/----

#### 1.4.- Dirección Sede o lugar de funcionamiento de la Agencia

*Consignar Calle y número/Código postal /Localidad/País*

-----

#### Teléfono y fax

-----

#### Sitio web

-----

#### 1.5.- Nombre del representante legal

*Se pretende saber quién se encuentra habilitado/a para ejecutar todos los actos y contratos o se relaciona directamente con la Agencia.*

-----  
Correo electrónico del representante legal o coordinador de la agencia  
*Para contactarse con responsable de la agencia*

-----  
**BLOQUE 2: SOBRE LA AGENCIA**

**2.1.-Cobertura territorial de la Agencia**

*Se pretende establecer las entidades territoriales que hacen parte de la influencia de la Agencia y determinan el nivel de cobertura.*

**INTERMUNICIPAL**

*Asociación de municipios que no poseen una continuidad geográfica. Por favor, nombre los municipios integrantes.*

-----  
**REGIONAL**

*Asociación de municipios que poseen continuidad geográfica y comparten una región física. Por favor, nombre los municipios integrantes.*

-----  
**LOCAL**

*Un solo municipio. Por favor, nombre el municipio.*

-----  
**ÁREAS DE CARÁCTER TRANSFRONTERIZO**

*Regiones/m*

*unicipios/localidades que pertenecen a diferentes regiones/países. Por favor, nombre las regiones, municipios o localidades que la integran.*

-----  
**2.2.- Cobertura poblacional y área de la Agencia**

Esta pregunta tiene por objetivo establecer cuantitativamente el área y la cantidad de población de influencia de la Agencia

ÁREA-----

CANTIDAD DE POBLACIÓN-----

### 2.3.- Objetivos de la agencia

Con esta pregunta se desea conocer los objetivos de la agencia

Objetivo/s	Marcar con x la opción elegida
Principalmente de desarrollo empresarial	
Desarrollo territorial general	
Desarrollo territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano	
otros	

## BLOQUE 3: COMPOSICIÓN DE LA AGENCIA

### 3.1.- ACTORES

#### ¿Qué actores participan en esta Agencia?

Por favor, detalle los actores que intervienen en la Agencia que pertenecen a cada grupo propuesto a continuación. Puede ser de respuesta múltiple.

#### Político-institucionales

(Por favor, nombrarlos)

##### a- Gobiernos locales (*actor local*)

-----

##### b- Organismos gubernamentales de otros niveles del Estado (*actor extra local*)

-----

##### c- Otros actores extra locales

---

## Empresariales

Por favor, marque con una X la/s opción/es elegida/s

Empresa	Local	Extra local nacional	Extra local internacional	Pública	Privada	Nombre de la empresa
<b>Micro</b> (menos de 10 empleados)						
<b>Pequeña</b> (menos de 50 empleados)						
<b>Mediana</b> (menos de 100 empleados)						
<b>Grande</b> (más de 100 empleados)						

## Sociales

Por favor, marque con una X la/s opción/es elegida/s

Organización	Local	Extra local Nacional	Extra local internacional	Nombre de la/las organización/es
De género				
Religiosas				
De representación étnica				
Sindicatos				
Cooperativas				
De desocupados				
De emprendedores/cuentapropistas				
Otras (especificar)				

### 3.2- RECURSOS HUMANOS

#### 3.2.1.- Cantidad, procedencia de RRHH con los que cuenta la agencia y calificación

Por favor, exprese el número total de personas que trabajan de manera directa o indirecta en la agencia, agregando (D) para quienes trabajan de manera directa e (I) para quienes lo hacen de manera indirecta.

Para la calificación:

técnicos: **T**

administrativos: **A**

profesionales: **P**

sin calificación: **SC**

Procedencia	Cantidad	Calificación
Propios		
Aportados por el Gobierno Local		
Aportados por otros niveles del Estado ( <i>especifique</i> )		
Aportados por el sector privado( <i>especifique</i> )		
Otros ( <i>especifique</i> )		
Total		

### 3.4- RECURSOS ECONÓMICOS

#### 3.4.1.- Fuentes de ingresos

Fuente	Marcar con X la opción/es elegida/s
Contribución de los miembros entre el 3 y el 7%	
Contribución de los miembros mayor al 7%	
Subsidio público entre el 10 y el 30%	
Subsidio público entre el 31 y el 50%	

Venta de servicios	
Gestión de proyectos productivos y de infraestructura menor al 30% del presupuesto de la agencia	
Gestión de proyectos productivos y de infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia	
Gestión de créditos	

### 3.5.- VINCULACIONES DENTRO Y FUERA DEL TERRITORIO

#### 3.5.1- La Agencia se encuentra relacionada con:

Para las acciones indicar:

Capacitación de RRHH: **CR**

Asesoramiento técnico: **AT**

Otros: **O** (especificar)

Institución	Nombre	Acciones que lleva con la agencia	¿A través de un convenio(C) o de manera informal (I)?	¿Desde cuándo?
Universidad				
Colegio técnico				
Centro de oficinas				
Centro de capacitación				

#### 3.5.2- Trabajo en red

##### 3.5.2.a.-Trabajo en red con otras agencias del ámbito nacional o internacional

Marque con X la opción elegida.

Tipo de red	Marcar con X la opción elegida	Integrantes de la red	Nombre de la red
Sub nacional			

Regional internacional			
Extra continental			

**3.5.2.b.-** Participación en programas de cooperación internacional y programas de internacionalización

*Marque con X la opción elegida.*

Programa	Marcar con X la/s opción/es elegida/s	Nombre del programa
De cooperación internacional		
De internacionalización de actividades locales		

**3.6.- Servicios**

**Servicios que presta la agencia**

Servicio	Marcar con X la opción/es seleccionada/s
Participación de la agencia en procesos de planificación estratégica económica territorial	
Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial	
Promoción de la equidad de Género	
Promoción de pueblos originarios	
Promoción de población con discapacidad	
Servicios a la producción	

### Beneficiarios de los servicios prestados por la agencia

Beneficiarios	Marque con X la/las opción/es elegidas
Sector privado	
Población en desventaja (definir)	
Micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas	
Grandes empresas	
ONG y asociaciones o instituciones	
Sector público	
Gobierno Nacional	
Gobierno local	
Otras Instituciones públicas	

### 3.7-Origen de los proyectos

Origen	Marcar con X la opción elegida
Los proyectos responden a las estrategias y prioridades de la agencia	
Otras ofertas no correspondientes a las prioridades actuales	

### 3.8.- Estrategias

Estrategia	Marcar con X la/s opción/es elegidas
El análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales	
Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales	
Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas	



Apoyo a pequeñas y medianas empresas	
Adquisición de capital productivo	
Infraestructura	
Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medio ambiente	
Promoción y apoyo a la igualdad de género	
Inclusión social	
Otros (aclare)	

## BLOQUE 4. CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO Y SU PATRÓN DE DESARROLLO

### 4.1- Escala

#### Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala:

*Con esta pregunta se busca saber si las políticas empleadas en el territorio responden a una lógica exógena o endógena.*

Escala	Sí / No	Se encuentran incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional, provincial sin adaptación al ámbito local (marcar con X la opción elegida)	Se encuentran incluidas dentro de un plan estratégico (suma factores de desarrollo sin destruir los ya existentes en el territorio) (Marcar con X la opción elegida)
Municipal (un sólo municipio)			
Regional (varios municipios/cantones/departamentos/provincias)			
Transfronteriza			

(entre regiones diferentes)			
-----------------------------	--	--	--

#### 4.2- Perfil

¿A qué tipo de perfil considera que se ajusta el territorio?

Tipo de perfil	Marcar con una X la opción elegida	¿Qué actividad lo motoriza?
Definido (posee una actividad definida que motoriza el desarrollo)		
En crisis abrupta (la actividad que motorizaba su desarrollo ha desaparecido abruptamente) En crisis abrupta (la actividad que motorizaba su desarrollo ha desaparecido abruptamente)		
En crisis paulatina (la actividad que motoriza el desarrollo se encuentra en crisis y sin proyección a futuro)		
No definido (no existen elementos que permitan definir una actividad que motorice el desarrollo)		

#### 4.3- Lógica endógena/exógena

Usted considera que las iniciativas de desarrollo local llevadas adelante en el territorio

Iniciativas	Marcar con X la opción elegida
SON IMPULSADAS DESDE EL TERRITORIO (se toman de manera selectiva, secuencial y gradual).	
SON INICIATIVAS IMPULSADAS DESDE OTROS NIVELES DE GOBIERNO/ ORGANISMOS INTERNACIONALES (captan todo lo que se ofrece desde fuera del territorio con una "preeminencia del mercado").	

#### 4.4. Circuitos económicos

¿Qué tipo de circuito económico predomina en el territorio?

Tipo	Marcar con un X la/s opción/es elegida/s
FORMAL (trabajadores /actividades registradas)	
INFORMAL (trabajadores/actividades sin registrar)	
DE SUBSISTENCIA (destinadas al autoconsumo)	

#### 4.5-Estructura social

Actores de mayor relevancia en el territorio-Relaciones de poder

Tipo de actor	Marcar con X la opción/es elegida/s	Son afectados por las políticas actuales actuales SI/NO	Podrían ser afectados por las acciones de la agencia	Son necesarios para la elaboración de políticas SI / NO	Son necesarios para la implementación de políticas SI / NO	Consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones SI / NO
Político institucionales						
Organizaciones no gubernamentales						
Organizaciones sociales						
Empresas						

#### 4.6- Políticas que se llevan adelante en el territorio

Políticas	Marcar con X la/s opción/es elegida/s	Nivel de gobierno al que pertenece esta iniciativa	Ha sido sustentable en el tiempo SI / NO
SOCIO – ECONÓMICAS: (microemprendimientos llevados adelante desde la sociedad civil).			
DE PROMOCIÓN: Capacitación-Programas de empleo (destinadas a la sociedad civil)			
DE DESARROLLO PRODUCTIVO (destinadas a las empresas)			

#### 4.7- Modelo de gestión municipal

¿Qué modelo de gestión predomina en los municipios presentes en el territorio?

Modelo	Marcar con X la opción elegida
-MODELO CENTRALIZADO (todas las acciones son diseñadas y ejecutadas por el municipio)	
-MODELO DESCENTRALIZADO (todas las acciones son ejecutadas por la sociedad civil)	
-DE GESTIÓN ASOCIADA (el municipio y la sociedad civil ejecutan las acciones de manera conjunta)	

Muchas gracias por sus respuestas.