



SERIE
INVESTIGACIÓN

Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina (1993-2014)

Silvia Patricia Farías



Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración



Universidad
Nacional
de Quilmes

Departamento
de Economía y
Administración

Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina (1993-2014)

Universidad Nacional de Quilmes

Rector

Alejandro Villar

Vicerrector

Alfredo Alfonso

Departamento de Economía y Administración

Director

Rodolfo Pastore

Vicedirector

Sergio Paz

Coordinador de Gestión Académica

Gastón Benedetti

Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

Coordinadora

Ana Elbert

Integrantes del Comité Editorial

Alfredo Scatizza

Ariel Barreto

Cintia Russo

Guido Perrone

Guillermina Mendy

Cristina Farías

Daniel Cravacuore

Graciela Aparicio

Héctor Bazque

Walter Chiquiar

Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina (1993-2014)

Silvia Patricia Farías

Farías, Silvia Patricia

Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina, 1993-2014 / Silvia Patricia Farías. - 1a ed. - Bernal : Universidad Nacional de Quilmes, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-558-734-2

1. América Latina. 2. Economía. 3. Desarrollo de Programas. I. Título.
CDD 330.098

Edición y corrección: Véronique Celton

Diseño gráfico: María Belén Arana

Equipo de comunicación: Aldana Cabrera, Emanuel de Fino y Santiago Errecalde

Departamento de Economía y Administración

Unidad de Publicaciones

Serie Investigación

<https://deya.unq.edu.ar/publicaciones/>

eya_publicaciones@unq.edu.ar

Los textos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

ISBN 978-987-558-734-2



Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:



Atribución: se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).



No comercial: no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.



Sin obras derivadas: solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en septiembre de 2021.

Presentación de la Unidad de Publicaciones

El Departamento de Economía y Administración es reconocido, entre otros aspectos, por los esfuerzos y resultados en actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia. Es por ello que, mediante la Unidad de Publicaciones, se propone, por un lado, avanzar en el trabajo conjunto entre docentes y grupos pertenecientes a sus dos modalidades de enseñanza –presencial y virtual– y, por otro, realizar una mayor difusión de nuestra producción académica y profesional. Para ello, es clave impulsar la producción y la difusión de los resultados de los grupos y equipos de trabajo del Departamento.

El trabajo de esta Unidad de Publicaciones, a partir de sus propuestas en formato papel y digital y de sus colecciones, series temáticas y revistas, permitirá vitalizar las publicaciones de los distintos equipos, en función de sus producciones académicas específicas.

Rodolfo Pastore

Director

Sergio Paz

Vicedirector

Índice

Presentación	8
Introducción	9
1. El desarrollo local: un paradigma	25
2. Definiciones y caracterizaciones de las agencias de desarrollo local en la literatura especializada	28
3. La encuesta sobre desarrollo: características y papel de las agencias de desarrollo local	35
Conclusiones	71
Consideraciones finales: ventajas y limitaciones de las agencias de desarrollo local	75
Bibliografía	76
Anexos	81
Acerca de la autora	100

Dedico esta obra a mi mentor, el profesor Dr. Daniel Cravacuore, por su generoso y desinteresado aporte a mi carrera profesional y a mi desarrollo personal.

Presentación

Al iniciar mis tareas como investigadora, en el año 2012, mi director me invitó a que pensáramos juntos cuál sería el tema apropiado para desarrollar y que sirviese como punto de partida para elaborar, posteriormente, mi tesis de maestría. Comenzamos entonces a reflexionar acerca del papel de los instrumentos de promoción del desarrollo en los territorios y decidimos que esta investigación debía concentrarse de manera específica en las agencias de desarrollo local.

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 una inquietud por conocer los elementos comunes y diferenciadores de las agencias de desarrollo local que pudieran presentarse en los distintos países de la región.

Nuestro estudio se inició con una sistematización de los aportes realizados por diferentes autores, con el propósito de despejar la noción bajo la cual se reúnen estas agencias. En un segundo momento, diseñamos la metodología con la que estructuramos nuestra investigación, enmarcándola en las teorías ya existentes sobre el desarrollo económico local. La observación de la información recolectada nos permitió arribar a las primeras aproximaciones en el análisis, el estudio y la posterior caracterización de las agencias de desarrollo local en América Latina.

Con la esperanza de haber realizado un nuevo aporte al estudio de una temática tan relevante y poco estudiada respecto de Latinoamérica, presentamos aquí los resultados de nuestro trabajo.

Introducción

Los ámbitos de consenso y ejecución del desarrollo territorial, entre los que se destacan las agencias de desarrollo local, han proliferado desde los albores de la globalización hasta las últimas décadas.

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

Mediante un estudio comparado de casos se investigó acerca de las características que estas agencias presentan en América Latina, teniendo en cuenta la diversidad en las características geográficas, el tamaño, la 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 en forma eficiente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles propicios para 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 Polèse, 1985; Stöhr, 1985, citados por Vázquez Barquero, 2000).

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 producto bruto interno (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 intenta aproximarse a su análisis, estudio y caracterización con la finalidad de comenzar a cubrir este vacío, mediante un estudio comparado.

El desarrollo local como respuesta a los desafíos de una economía globalizada

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, lo que impactó 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, las organizaciones en su mayor proporción desarrollan su producción a nivel local o regional. Surge, de este modo, una importante asimetría en el nivel mundial, cuando resulta 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, por lo que en la actualidad, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), estas

regiones poseen el 82 % de la población viviendo en zonas urbanas y/o en grandes metrópolis.

Estas características les imprimen grandes desafíos a las metrópolis: 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 ocurridos durante la década pasada revalorizaron 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 así en América Latina un importante impulso intelectual por comprender el desarrollo local, que promueve una incorporación cada vez más importante de este 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 que ellos 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 cuando 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 (FMI) y el Banco Mundial (BM).

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: 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: 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 diezmaba 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. Como consecuencia, 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 con elegancia 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 al 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: 183).

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 desenvuelve 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: 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: 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: 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: 7).

El desarrollo local en cuanto 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, y a través de una visión economicista centrada en la conformación de clústeres, agencias, etc., que hace 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, ya que lideran 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: 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 a una 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, a la vez, el contexto en el 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 deben 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, las medianas y las pequeñas.

Otra manera de clasificarlas es haciendo foco en su nacionalidad (nacionales o extranjeras) y en 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 que 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).

Crterios y procedimientos adoptados para la caracterización de las agencias y el análisis de su funcionamiento

La investigación se realizó en dos etapas que se describirán a continuación.

Primera etapa. Elaboración de los criterios, instrumentos utilizados

El objetivo general que nos propusimos en esta etapa fue el de realizar un estudio comparado de casos de agencias de desarrollo local. Se planteó una meta descriptiva consistente en identificar las experiencias de ADL 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 sus elementos comunes y diferenciales. Consideramos que esta etapa provee una importante cantidad de material que sienta las bases de los conocimientos para que puedan ser utilizados en futuros estudios sobre el tema abordado.

Adoptamos una perspectiva diacrónica, para incorporar a nuestro estudio aquellas ADL con al menos tres años de funcionamiento continuo en el momento de iniciar el relevamiento.

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

Como principios específicos nos propusimos en primer lugar la descripción de la composición de las ADL según el grado de participación de sus actores; y la composición y procedencia de sus recursos humanos y económicos; luego, la caracterización del territorio de actuación de las agencias desde el punto de vista de su perfil de desarrollo. Deseábamos conocer 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, así como describir el tipo de acciones de desarrollo llevado adelante por las agencias en cuanto a la promoción económica, el apoyo a la producción y la promoción del territorio.

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 acerca de las acciones que ellas llevan a cabo y sus vinculaciones.

Como fuentes complementarias, utilizamos estudios previos, diagnósticos y la sistematización de experiencias de ADL, entre otras.

Los objetivos precedentes intentaban dar respuesta a la pregunta que nos formulábamos: ¿cuáles son las principales regularidades de las ADL con respecto a la relación entre sus principales características organizativas, sus acciones y las necesidades de los territorios que promueven?

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 ADL 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 ADL 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 las ADL 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* (Albuquerque, 2008) y un documento elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el que se aborda la temática de las ADL (PNUD *et al.*, 2002). También fue valiosa la clasificación de ADL argentinas que realizó Alejandro Villar (2007).

Las variables relevantes propuestas para elaborar el cuestionario fueron las que siguen.

- Considerando el ámbito territorial de actuación, se planteó identificar las agencias 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 de carácter transfronterizo –que incluyen territorios de regiones o países diferentes.

- Teniendo en cuenta 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 su creación, cuyas respuestas pudiesen reflejar desde dónde partió la iniciativa de su formación y a qué intereses intentaba dar respuesta.

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

- Respecto de las tareas que desarrollan, se dividieron los tipos identificados de programas llevados adelante 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, el apoyo financiero y la 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.

- Con relación al 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 el 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 territorial innovador se incluyó en el cuestionario una pregunta que indaga si el territorio en el que se encuentra la agencia cuenta con oficinas locales de empleo, institutos tecnológicos sectoriales, centro de empresas e innovación, redes de información empresarial, parques empresariales, parques/polígonos industriales o incubadoras/viveros de empresas de base tecnológica.
- Considerando el trabajo en red de la agencia, se decidió investigar si trabaja en red con alguna/s agencia/s del propio territorio o país.
- Respecto de las relaciones externas al territorio de las ADL, se preguntó si se encuentran incluidas dentro de algún programa de internacionalización y si reciben algún tipo de asistencia en comercio exterior.

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

Instrumentos utilizados

- El listado de agencias

El listado de ADL 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 el 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).

- El cuestionario

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

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

- 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 pro-

porcionada. Fue de elaboración propia, como una herramienta para comparar, interpretar y contabilizar los diferentes rangos de datos recolectados.

Delimitaciones

Para el presente trabajo definimos un ámbito territorial de análisis de las agencias de desarrollo territorial en funcionamiento en el momento del relevamiento, delimitado por los 19 países latinoamericanos ya detallados al inicio de este apartado.

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.

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 en el 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. Aunque existió un bajo nivel de respuesta, en general, se pudo acceder a los 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.

- 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, Co-

lombia, 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. Los objetivos y el funcionamiento de las agencias de desarrollo local

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

El objetivo específico de esta instancia apuntó a ver en qué medida las acciones llevadas adelante por las agencias colaboran con la resolución de las problemáticas planteadas desde el territorio. En este caso se planteó una meta descriptiva teniendo en cuenta la complejidad del cuestionario y el bajo nivel de respuesta.

Instrumentos utilizados

- 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.

- Cuestionario

El nuevo 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 capacidades organizacionales (ICO) adaptado por la red Adelco para las agencias colombianas. 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 abarca 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, entre los cuales propusimos: desarrollo empresarial, desarrollo territorial general, desarrollo territorial con el propósito de generar un desarrollo humano y otros.

- El tercer bloque investiga la composición de la agencia y los actores que participan en ella, clasificados en político-institucionales (gobiernos y actores locales, organismos gubernamentales de otros niveles del Estado y otros actores extra locales), empresariales (empresas micro, pequeña, mediana y grande de los ámbitos local, extra local nacional, extra local internacional, entre los universos 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, la procedencia (propios, aportados por el gobierno local, aportados por otros niveles del Estado, aportados por el sector privado y otros) y la 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 por medio de algún convenio.

A fin de conocer el trabajo en red destacamos 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, definimos su participación 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, presentamos 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.

Examinamos también si los proyectos responden a estrategias y prioridades de la agencia o a otras ofertas no correspondientes a las prioridades actuales, así como las estrategias utilizadas (el análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales; la promoción y el apoyo a las cadenas locales de valor; 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; la promoción y difusión de una cultura de salvaguardia del medioambiente; la promoción y el 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 dentro de un plan estratégico que suma los factores de desarrollo sin destruir los ya existentes.

También ofrecimos 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 por los tipos de circuitos económicos que predominan en el territorio (formal, informal o de subsistencia), así como por la estructura social y los actores de mayor rele-

vancia en el mismo (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, consultamos 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).

Procesamiento de los datos de la encuesta

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

Delimitaciones

Teniendo en cuenta que el método utilizado para el primer muestreo ha sido intencional y que, por tanto, no se constituye en una muestra representativa, ya 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 ADL de Argentina, Ecuador, el Salvador, Guatemala y Colombia.

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 constituirá un aporte valioso para ser utilizado en investigaciones futuras.

1. El desarrollo local: un paradigma

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 Polèse, 1985; Stöhr, 1985; citados por Vázquez Barquero, 2000: 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: 31).

Este enfoque territorial se incorporó en América Latina desde los años 90 del siglo XX, 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, los niveles de industrialización y la 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 desde afuera por el agotamiento del antiguo paradigma del desarrollo, 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 concepto anterior en cuatro aspectos: a) el desarrollo puede ser difuso y no solo concentrado en las grandes ciudades; b) los sistemas locales de empresas son capaces de liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural, ya que, al igual que las grandes compañías, 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: 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 democratizadora 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 problemas y conflictos hacia los niveles inferiores del Estado. De esta manera, desde un enfoque más relacionado con lo económico, comenzó a valorarse lo local como un espacio de encadenamiento de procesos productivos, de generación de renta e inversión en un circuito auto-sustentable, que combinaba iniciativas empresariales, recursos disponibles y tecnología (Alonso, 2004: 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 a partir de los años 90 se promovió 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: 83).

Diferentes instituciones multilaterales tales como el BM, la ONU y la OCDE 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 están organizadas 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, 2000).

Los actores presentes en una localidad o un 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 a través de una fuerte relación que se establece entre empresa, cultura, instituciones y sociedad local, y se plantea que, para estos procesos de desarrollo, las estructuras familiares, la cultura y los valores locales son una condición necesaria.

Tanto Albuquerque (2008) como Villar (2007) 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 ADL. Durante las décadas recientes, estas últimas han proliferado 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 ADL, que permitan clasificarlas en categorías de acuerdo con su composición y sus relaciones internas y externas, y determinar qué implicancias tendrá cada una de estas en el desarrollo económico local.

2. Definiciones y caracterizaciones de las agencias de desarrollo local en la literatura especializada

Las ADL se definen como entidades con autonomía jurídica y operativa propia, sin fines de lucro, que actúan como intermediarias para integrar en términos territoriales los servicios de desarrollo empresarial, con el objetivo de asegurar una oferta local de apoyo a la producción para micro, pequeñas y medianas empresas y demás organizaciones de la economía social y la economía informal, y cuya forma jurídica permite la participación de actores públicos y privados (Albuquerque *et al.*, 2008: 13).

El PNUD (2002) 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 (Albuquerque, 2011: 72).

Se afirma que los factores de éxito de las ADL se basan en que estas no reproducen un modelo rígido, sino que se adaptan a las necesidades específicas de cada territorio incorporando tres elementos clave: la asociación entre diferentes agentes que inciden en 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 Albuquerque, 2011: 75).

Otros factores de éxito y sostenibilidad de las agencias son su participación como entidades con posibilidad de otorgar créditos a nivel local, la incorporación de la dimensión de género, la posibilidad de conformar redes internacionales y la actuación como interlocutoras para la cooperación descentralizada (Albuquerque, 2011: 75).

No obstante, es necesario prestar atención a algunos planteos aportados por autores como Alonso (2004), quien, al analizar las relaciones de los ac-

tores que participan del desarrollo territorial, insiste en que es erróneo considerar la innovación y la capacidad de iniciativa en 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 las preservan: se trata de un cambio en los medios sin modificar los fines, distinguiéndose lógicas y prácticas conservadoras de lógicas y prácticas transformadoras, que nuestro autor relaciona con la existencia de actores fuertes y de actores débiles movidos por lógicas individuales, comunitarias o públicas.

De manera específica, para el análisis de las ADL en América Latina encontramos varias fuentes documentales: las presentaciones realizadas en los Encuentros Latinoamericanos de Agencias de Desarrollo Local (organizados por la municipalidad de Morón, Argentina, en 2009 y 2011); en el Primer Congreso Latinoamericano de Agencias de Desarrollo Local con sede en Antioquia, Colombia, en 2009; en el Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, organizado en Sevilla, España, en 2011;¹ y en el Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local llevado adelante en Córdoba, Argentina, en 2012,² resultan una base fundamental.

Para poder comenzar a hablar de las ADL 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 (2008) 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 autó-

¹ www.foromundialadel.org

² www.foroamericanoadel.org

noma, 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, 2011: 241).

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 la oferta, promoviendo la participación y la 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 de canalización y gestión de información relevante para la actividad productiva.

Son estructuras autónomas, de carácter mixto, sin fines de lucro, en las que los protagonistas locales, en forma concertada, organizan las competencias locales para valorar y sacar el mejor uso de los recursos del territorio, toman decisiones respecto de 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 y los institutos en los que se inspiran. Algunas de ellas enfatizan el carácter de instituciones intermediarias entre la esfera pública y la 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 también 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 OCDE en los que se indica cómo se encuentran estructuradas las ADL, 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 se 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 expone un enfoque general y el rol que desempeñan estas agencias, haciendo específica referencia al papel de ILS LEDA en este ámbito y a los programas de desarrollo humano del PNUD. En este marco, las citadas organizaciones publicaron documentos para proporcionar información básica sobre el modelo específico 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 ONU y el resto de las agencias en lo que respecta a sus objetivos, entre otras relevantes aristas. Posteriormente, se describen experiencias llevadas adelante durante 20 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 (1999), quien desarrolla ampliamente la temática en el País Vasco y participa en la adaptación y traducción del *Manual del Agente de De-*

sarrollo Local original de la Diputación de Barcelona y del Instituto Nacional del Empleo, con la finalidad de acercarlo con 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, s/f), 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 brindar al sector. En este mismo sentido, una publicación de Albuquerque (2008) ofrece una guía sobre integración productiva y desarrollo territorial, donde se describen las funciones y los objetivos de las ADL como instrumentos de importancia, tanto para ofrecer servicios de apoyo a la producción como para fomento del desarrollo rural.

Lukovic Jalicic (2011) presenta, en el primer foro mundial de ADL, el caso de las agencias de desarrollo local que fomentan el desarrollo rural en Serbia. De manera específica, en el análisis de las agencias de desarrollo local en América Latina encontramos las producciones de autores referentes del desarrollo local como Francisco Albuquerque, Pablo Costamagna y Carlo Ferraro (2012), 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 Informe elaborado por el PNUD (2012) del Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local del año 2011, organizado en la ciudad de Sevilla, España, constituye una importante fuente de información. Las presentaciones de los expertos abordan 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 realza el lugar de las agencias en su

rol como promotoras de la cohesión y la inclusión social, desde la perspectiva de sus actores.

Con respecto a una categorización de las ADL en América Latina, puede consultarse a Clark *et al.* (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 basada en las funciones que estas desempeñan dentro del sistema de desarrollo local, así como en 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 ADL para concluir con un análisis y una tipificación de las agencias presentes en el territorio argentino, incorporando además 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 distintos temas van incorporándose a la nueva agenda, como por ejemplo la preservación del medioambiente. La Red Adelco (2012) 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. El año anterior (2011), la misma Red Adelco y el PNUD habían publicado 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 que se desenvuelven 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 releva-

miento de las agencias presentes en la Argentina y analizan los obstáculos que encuentra su implementación para llevarlas adelante como impulsoras del desarrollo económico local. Camas García (2011) estudia los casos de las agencias de la provincia de Santa Fe (Argentina) e incluye las perspectivas de ciudadanía y género entre los temas de las agencias. Por otra parte, ciertos organismos se han ocupado de realizar informes descriptivos, como el del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec, 2004), enfocado en las agencias que se encuentran en funcionamiento en algunos municipios argentinos.

En el ámbito internacional, es posible disponer de fuentes documentales de varios organismos internacionales. *IDEASS-innovaciones para el desarrollo y la cooperación pública* es un trabajo muy abarcador sobre los resultados de la implementación de más de 50 agencias asociadas a la red ART/ILS LEDA en América Latina, Europa del Este y África. La European Association of Development Agencies (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, el programa ILS LEDA (Canzanelli, 2011) brinda información acerca de modelos exitosos y fallidos de agencias de desarrollo territorial en países tales como Francia, España, Italia y el Reino Unido. .

No obstante la vasta producción existente sobre las ADL, 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 (2007) y sumarles nuevas categorías útiles para profundizar en el estudio de otros aspectos de las ADL y, de esta manera, realizar un aporte innovador al estudio de las agencias como instituciones promotoras del desarrollo económico local.

3. La encuesta sobre desarrollo: características y papel de las agencias de desarrollo local

Resultados del relevamiento y de la caracterización de las agencias de desarrollo local

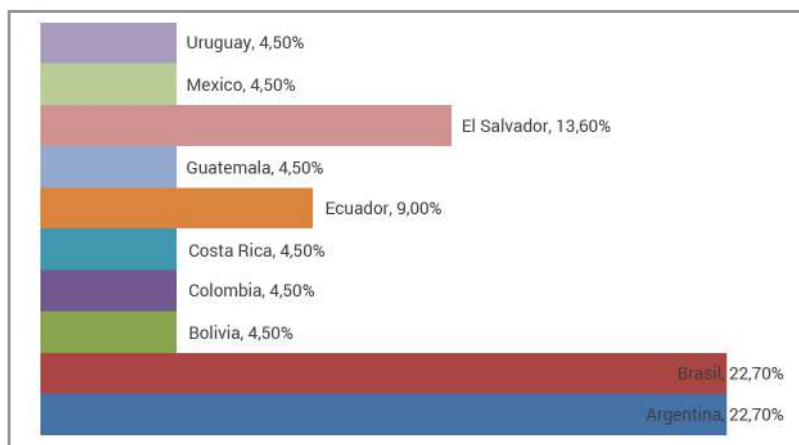
Luego de haberse concluido la primera etapa del relevamiento, pudo observarse que las ADL son más habituales en países como Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, El Salvador, México, Uruguay y República Dominicana.

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 otras.

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

Como puede observarse en el Gráfico 3.1, el mayor nivel de participación en la encuesta fue por parte de Brasil y Argentina. Les siguen, en orden de importancia, El Salvador y Ecuador. El resto de los países tuvo una escasa participación dentro del total de respuestas positivas recibidas.

Gráfico 3.1.
Porcentaje de respuestas por países. Primera etapa



Fuente: elaboración propia.

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, representa aquellas agencias que acompañaron el proceso de descentralización acontecido en América Latina a partir de los años 90; otro grupo abarca los años 2000 a 2005, cuando se produce a nivel global un crecimiento económico generalizado, impulsado por China, India y otras economías asiáticas, y que favorece en forma asimétrica 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, el tercer grupo comprende los años 2006 a 2010, cuando el panorama internacional toma un sendero opuesto al anterior y se produce un desaceleramiento de la economía mundial, y 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 de las agencias relevadas.

• **Período 2000-2005**

En este período, el porcentaje de creación fue del 33 % de los casos: se registró la creación de ADL en Brasil, Ecuador, El Salvador, República Dominicana y Uruguay.

• **Período 2006 -2014**

El tercer período es el más destacado y prolífero: la fundación de agencias representó el 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 creación de ADL se presentaron 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 mayor grado de maduración 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 albergan 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. La Tabla 3.1 ofrece un panorama general de las formas jurídicas adoptadas según los años de creación.

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

Tabla 3.1.
Tabla de contingencia. Año de creación y forma jurídica

		Figura jurídica			Total
		Comunidad de bienes -sociedad civil	Economía social	Otra	
Año de 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

Fuente: elaboración propia.

Territorio de implantación

De acuerdo con las dimensiones del desarrollo territorial planteadas por Alburquerque (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.

Como se observa en la Tabla 3.2, los casos de estudio evidencian que el 57 % corresponde al tipo regional; el 26 % al ámbito local; el 11 % atiende a tipos mixtos: intermunicipal-local, regional-intermunicipal, regional-intermunicipal-local; y el 5 % de las agencias posee 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).

Tabla 3.2.
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	

Fuente: elaboración propia.

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

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) señala que el desarrollo económico local debe contribuir al desenvolvimiento 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.

Como se observa en la Tabla 3.3, en el caso de las agencias relevadas encontramos que el 47,4 % funciona como comunidad de bienes-sociedades civiles. El 47,4 % adopta otras formas jurídicas no listadas en el cuestionario y el 5,3 % se constituye como sociedades laborales o cooperativas.

Tabla 3.3.
Régimen jurídico de funcionamiento

	Frecuencia	Porcentaje
Comunidad de bienes-sociedad civil	9	47,4
Economía social	1	5,3
Otro	9	47,4
Total	19	100,0

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los instrumentos utilizados para su creación, se encuentra una amplia gama de estos, lo que pondría de manifiesto la inexistencia de una legislación homogénea que contemple la creación y rija el funcionamiento de las agencias.

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

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

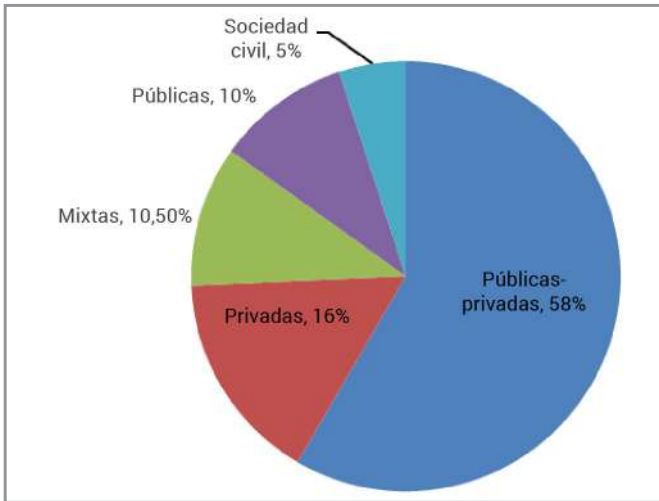
Su composición. Los actores

El PNUD (2002) ha sostenido que la composición mixta de las ADL 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, enfrentan la dificultad de obtener 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 el 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 mostró que el 58 % corresponde a ADL con componente público-privado; el 16 % a ADL privadas; el 10,5 % a ADL con componente mixto (privado-sociedad civil); otro 10 % corresponde a ADL públicas y el 5 % a agencias con un fuerte componente de la sociedad civil (como puede verse en el Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2.
Composición actuarial



Fuente: elaboración propia.

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 la Tabla 3.4.

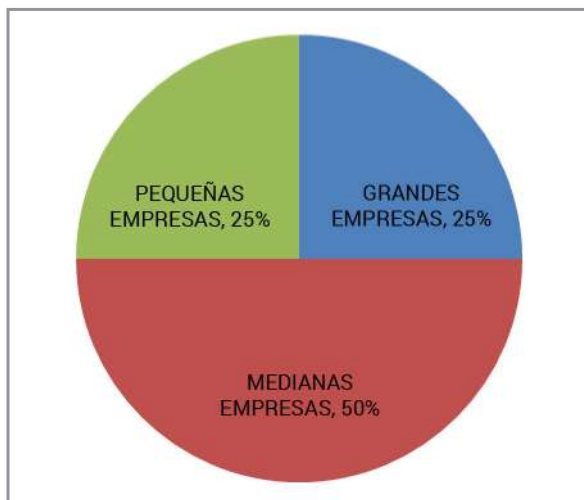
Tabla 3.4.
Categorías de empresas intervinientes en las ADL de composición público-privada

	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	

Fuente: elaboración propia.

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, como se observa en el Gráfico 3.3.

Gráfico 3.3.
Participación de empresas por tamaño en ADL público-privadas



Fuente: elaboración propia.

Agencias de carácter privado

Otro de los factores 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 (Tabla 3.5) y, en forma coincidente con las de carácter público-privado, las empresas medianas tienen una mayor participación porcentual, como se observa en la Tabla 3.6.

Tabla 3.5.
Agencias de composición privada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	17	60,7	100,0	100,0
Total		100,0		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.6.
Tamaño de empresas participantes en las ADL de composición privada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	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	

Fuente: elaboración propia.

De las empresas que participan de la composición privada, el 39,3 % pertenece 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 las ADL en las diferentes etapas de creación

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

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

Las empresas locales representan el 45 % del total durante el tercer período (2006-2014). Cabe mencionar que no hay datos para el segundo período comprendido entre 2000 y 2005.

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 por dar una identidad territorial a cada ADL.

Las tareas desarrolladas

Francisco Alburquerque (2002) (citado en Calvo Palomares, 2009: 135) sostiene que en aquellos procesos diseñados para alcanzar una estabilidad económica local y construir una economía local diversificada las ADL deben, por un lado, 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 aperturas descritas a continuación, con el objetivo de conocer las principales actividades en las que se desempeñan las agencias.

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 amplio. El componente fundamental de estas actividades se sintetiza en la Tabla 3.7.

Tabla 3.7.
Tipos de actividades de promoción económica que desarrollan las ADL (en %)

Actividades	Participación
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

Fuente: elaboración propia.

Estos guarismos avalan las afirmaciones realizadas por Gallicchio cuando 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 (Gallicchio, 2004: 19).

Apoyo a la producción

En este caso, la apertura planteada por la encuesta está relacionada con las diferentes actividades que se presentan en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8.
Tipos de actividades de apoyo a la producción que desarrollan las ADL (en %)

Actividades	Participación
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

Fuente: elaboración propia.

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

Promoción del territorio

En la Tabla 3.9 se enumeran las actividades llevadas a cabo por las ADL cuya finalidad es la de promocionar los territorios bajo su influencia.

Tabla 3.9.
Tipos de actividades de promoción del territorio que desarrollan las ADL (en %)

Actividades	Participación
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

Fuente: elaboración propia.

Los guarismos muestran 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 (Tabla 3.10). Esta situación da cuenta de cierta autonomía respecto de los diversos niveles de gobierno del Estado (local o nacional) y una escasa dependencia de los demás del sector privado. Estos acontecimientos evidencian que el desarrollo local “no surge como compensación ante un mal desarrollo nacional, sino como una nueva forma de mirar y hacer” (Gallicchio, 2004).

Tabla 3.10.
Procedencia de los RR. HH. de las ADL (en %)

Procedencia de los RR. HH.	Participación
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

Fuente: elaboración propia.

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 relación entre el sector de conocimiento y los actores productivos locales. Por esto resulta interesante indagar si las ADL se encuentran ligadas a universidades, centros de investigación o colegios técnicos.

En este sentido, nuestro relevamiento nos acerca los resultados plasmados en la Tabla 3.11.

Tabla 3.11.
Vinculación de las ADL con el sector del conocimiento (en %)

Institución	Participación
Universidad	64,3
Centro de investigación	39,3
Otros	39,3

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar el papel protagónico 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 relevante, desde esta perspectiva, 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.

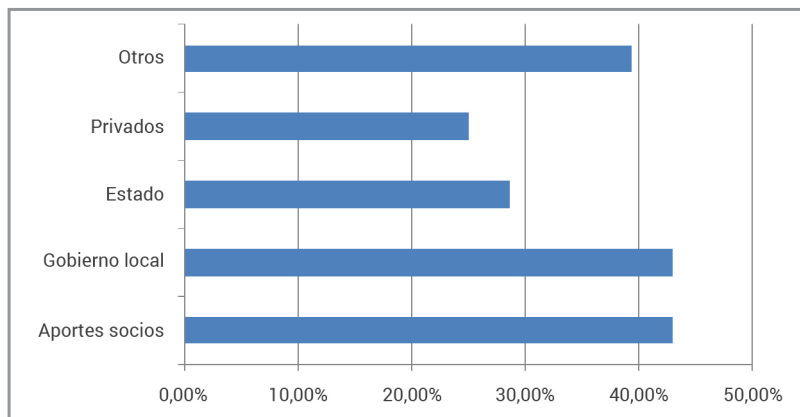
Origen de los recursos económicos

Según las voces de las autoridades de las ADL, uno de los problemas principales que estas deben afrontar es el de la sostenibilidad económica. Por ello, en la encuesta se investigó la procedencia de los fondos que utilizan las agencias para su funcionamiento. Los guarismos mostraron igual medida en los aportes de los socios y los del gobierno local (Gráfico 3.4).

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

Esto acuerda con lo expresado por Gallicchio (2004: 3), 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”.

Gráfico 3.4.
Fuentes de financiamiento de las ADL (en %)



Fuente: elaboración propia.

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 investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) (Albuquerque, 2007). Por eso nos pareció relevante preguntar qué otros elementos colaboran con el desarrollo del territorio en el que se desenvuelven las ADL y obtuvimos los resultados presentados en la Tabla 3.12.

Tabla 3.12.
Entorno innovador territorial de las ADL (en %)

Entorno innovador territorial	Participación
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

Fuente: elaboración propia.

Los resultados establecen 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 (Albuquerque, 2008: 15).

Trabajo en red

En coincidencia con la visión de ILS LEDA, consideramos que las conexiones entre territorios y estructuras provinciales y nacionales, por un lado, y los enlaces entre territorios de países en vías en desarrollo y países desarrollados, por otro, 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 realiza trabajo en red con otras agencias de la región o de otros países; no así el restante 15,8 % (Gráfico 3.5).

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, para constituir una red que permita relaciones múltiples (Díaz Larrañaga, s/f).

Gráfico 3.5.
Trabajo en red de las ADL



Fuente: elaboración propia.

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:

- El 42,1 % de las respuestas se corresponden con agencias incluidas en programas de internacionalización.
- Del total de agencias relevadas, el 10,5 % recibe asistencia en comercio exterior.

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

Resultados por países

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. Deseamos explicar que las diferentes ADL estudiadas solo se mencionan como casos, sin aclarar su identificación particular, debido a que en el formulario se garantizaba la protección de los datos por el secreto estadístico. No obstante ello, en el Anexo I puede encontrarse el listado de todas las agencias evaluadas.

Guatemala

La agencia fue creada en 1993 y, siguiendo con las etapas propuestas y detalladas en el primer apartado de este capítulo (1ª etapa: 1993-2000; 2ª etapa: 2001-2005; 3ª 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 les suman 22 organizaciones sociales de género, más organizaciones locales de representación étnica 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 el 3 % y el 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 su participación 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 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 salvaguardia 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 sin embargo 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.

En cuanto al 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 el 74 % en regiones rurales y el 26 % en 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 está vinculada 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 por medio de un convenio formal.

Con respecto al trabajo en red, se integra a una red subnacional conformada por 100 organizaciones de la sociedad civil. Además, se incorpora a

una red regional internacional junto con 190 países miembros y a otra, 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 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 los pueblos originarios.
- Promoción de la población con discapacidad.
- Servicios a la producción.

Los beneficiarios de los servicios prestados por 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 que no corresponden a las prioridades actuales del territorio.

Las estrategias utilizadas para la concreción de proyectos son el análisis y la investigación-acción en torno de los recursos locales, la promoción y el apoyo a las cadenas locales de valor, 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 de salvaguardia del medioambiente, promoción y apoyo a la igualdad de género y la inclusión social.

Durante la ejecución de cada proyecto, la agencia utiliza indicadores de gestión que miden sus 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 preocupados 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.
- ONG, organizaciones sociales y empresas preocupadas 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 2004, por lo cual pertenece al segundo período propuesto en el presente trabajo.

Su cobertura territorial es de carácter regional, en un área de 1.226 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 desde el 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 son representados por dos organizaciones de género y otras ONG.

Los recursos humanos son propios, 16 personas 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 pero, no obstante, no participa de programas de internacionalización.

Con respecto a los servicios prestados, se destacan:

- Participación en procesos de planificación estratégica económica territorial.
- Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial.
- Promoción de los 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 los métodos para llevarlos a cabo son:

- El análisis y la investigación-acción en torno de los recursos locales.
- Promoción y apoyo a las cadenas locales de valor.
- Promoción y difusión de la 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 y 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 tiene 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 provienen también, en menor medida, de la gestión de proyectos.

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), pero 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 las 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 el apoyo a las cadenas locales de valor, el apoyo a pequeñas y medianas empresas, la 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 está relacionada con el sector primario, agroindustria y metalmecánica.

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 desarrollo humano.

Los actores político-institucionales son una decena de municipios. Los actores del sector empresarial son las 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 provenientes de otros niveles del Estado.

Las fuentes de ingresos económicos son una mínima contribución de los miembros, la venta de servicios y fondos derivados 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 el que se elaboran 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 el apoyo a las cadenas locales de valor, 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 ya que 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 mismo.

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 de 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 de la agencia.

La agencia se encuentra vinculada de manera informal con una universidad en acciones de articulación.

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 locales de valor.
- Promoción y difusión de la innovación en las cadenas de valor priorizadas.
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas.
- Adquisición de capital productivo.
- Infraestructura.
- Promoción y difusión de una cultura de salvaguardia 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 e integran 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), y 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. Se originan por 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 el de 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 en ella.

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 por un valor mayor al 30 % del presupuesto de la agencia.

Se vincula de manera informal con una universidad, la cual interviene aportando 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 locales de valor.
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas.
- Promoción y difusión de una cultura de salvaguardia 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, la 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 recursos humanos propios de carácter administrativo (4 personas) y 4 técnicos externos vinculados a los proyectos.

Las fuentes de recursos económicos son la venta de servicios y la gestión de proyectos productivos y de infraestructura por un valor 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, peque-

ñas y medianas empresas y las 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:

- Análisis e investigación-acción sobre los recursos locales.
- Promoción y apoyo a las cadenas locales de valor.
- Promoción y difusión de la innovación en las cadenas de valor priorizadas.
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas.
- Adquisición de capital productivo.
- Infraestructura.
- Promoción y difusión de una cultura de salvaguardia 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 los gobiernos 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, las micro, pequeñas y grandes empresas privadas del ámbito local, cooperativas y organizaciones de cultura ambiental local.

La agencia posee 1 técnico propio y 2 profesionales, uno de estos aportado por otros niveles del Estado y el segundo, por el sector privado.

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

La agencia está involucrada en una red subnacional. Brinda servicios relacionados con su participación en procesos de planificación estratégica económica territorial y de promoción de los pueblos originarios.

Los beneficiarios de los servicios prestados por la ADL son el sector privado, las micro, pequeñas y medianas empresas, las 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 el apoyo a las cadenas locales de valor, y la promoción y difusión de la 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 mismo 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 aplican 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. No se proporcionaron datos acerca del año de creación y del alcance poblacional.

Los objetivos que persigue son principalmente de desarrollo empresarial, desarrollo territorial general y desarrollo territorial con el objeto de generar 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 intervinen en la conformación de la ADL, junto con organizaciones de género, cooperativas y emprendedores/cuentapropistas del ámbito local.

Poseen recursos humanos propios: 1 con calificación profesional y 2 técnicos.

Los recursos económicos provienen de la contribución marginal de los socios, la gestión de proyectos productivos y de infraestructura por un valor mayor al 30 % del presupuesto de la agencia, y del aporte de 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:

- Análisis e investigación-acción sobre los recursos locales.
- Promoción y apoyo a las cadenas locales de valor.
- Promoción y difusión de la innovación en las cadenas de valor priorizadas.

- Apoyo a pequeñas y medianas empresas.
- Adquisición de capital productivo.
- Infraestructura.
- Promoción y difusión de una cultura de salvaguardia 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 también 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 desarrollo humano.

Participan en ella once municipios, organismos gubernamentales de otros niveles del Estado, así como 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 por un valor 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 en 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 locales de valor.
- Promoción y difusión de la 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

A partir del análisis de los cuestionarios que se realizaron en la primera y segunda etapa ha sido posible construir tres categorías de agencias que representan diferentes grados de maduración en su funcionamiento.

- Grado de maduración alto
- Grado de maduración medio
- Grado de maduración bajo

La descripción de los indicadores que caracterizan estas categorías se muestra en la Tabla 3.13.

Tabla 3.13.
Categorías e indicadores de las ADL

	Grado de maduración alto	Grado de maduración medio	Grado de maduración bajo
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	Entre 50.000 y 100.000 habitantes	Menor a 50.000 habitantes
Objetivos vinculados con el desarrollo en sentido amplio (humano, general, empresarial, etc.)	4 o más objetivos	Entre 3 y 4 objetivos	2 objetivos o menos
Composición actuarial	Múltiples actores político-institucionales, gubernamentales de otros niveles de gobierno, otros actores extra locales, empresariales y sociales	Algunos actores político-institucionales, gubernamentales de otros niveles de gobierno, otros actores extra locales, empresariales y sociales (entre 3 y 5 actores)	2 actores o menos
Recursos humanos	Más de 10 agentes propios y/o externos con calificación técnica y/o profesional	Entre 5 y 10 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 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

Tabla 3.13.
Categorías e indicadores de las ADL

	Grado de maduración alto	Grado de maduración medio	Grado de maduración bajo
Oferta de servicios	Al menos 5 servicios relacionados con promoción de actividades locales, planificación territorial y servicios empresariales	Al menos 3 servicios relacionados con promoción de actividades locales, planificación territorial y servicios empresariales	Al menos 1 servicio relacionado con promoción de actividades locales, planificación territorial y servicios empresariales
Beneficiarios	Más de 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 2 y 5)	De promoción, difusión y apoyo a diversos sectores sociales (menores a 2)
Indicadores de desempeño	Varios indicadores	Al menos 2 indicadores	Ningún indicador

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, podemos confirmar los puntos que siguen.

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

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

Y, finalmente, las que se encuentran implantadas en la Argentina y en Guatemala se ubican entre 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 el tipo de implicancias que cada una de estas tiene en el desarrollo económico local.

Conclusiones

Conclusiones de la primera etapa

La primera etapa de relevamiento de las 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 desarrollado en América Latina a fines de los años 90 y son las más longevas. Otras surgieron como respuesta a la necesidad de generar oportunidades, como consecuencia de crisis mundiales de gran impacto en los países latinoamericanos y sus diferentes niveles territoriales. Las demás, ya alejadas de los momentos de crisis, nacieron como instrumentos de desarrollo regional en líneas temáticas compartidas.

Hablar de las ADL, en esta fase 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 desde una perspectiva descriptiva, con el propósito de profundizar en algunos aspectos para, luego, conocer su rol 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 este enfoque 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, citado en Ilari, 2015). Como ya se mencionó anteriormente, esta teoría afirma que no existe un modelo ideal de organización, pues este depende de la confluencia de diversos factores situacionales (Ilari, 2015). Esto nos lleva a destacar los puntos que siguen, al respecto.

- 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 también el surgimiento de otras clases de agencias: están las que tienen un componente exclusivamente público y otras, con componente únicamente privado.

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

- Las ADL suelen vincularse principalmente a universidades y colegios técnicos, aunque es preciso indagar en la formalidad de estos compromisos de colaboración.
- La cooperación internacional tiene un papel relevante en la construcción del desarrollo económico local, más enfocado en la visión economista, con sus propios tiempos, sin respetar los que necesitan los territorios para desarrollar sus proyectos y estrategias al respecto.
- Las políticas de fomento empresarial crean oportunidades productivas, pero es necesario capacitar adecuadamente los recursos humanos para poder aprovecharlas.
- Una importante cantidad de agencias cuenta 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. 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.
- En su mayoría, las ADL tienden a la formación de redes que persiguen finalidades similares y que les permiten 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.
- Gran parte de las agencias posee relaciones externas al territorio a través de la participación en programas de internacionalización.

Las ADL cuyo objetivo es el apoyo a la producción en su mayoría realizan capacitación técnica. Al respecto, se confirman las afirmaciones realizadas por Albuquerque (2008: 9) en cuanto a 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 otros aspectos, de manera de poder analizar el papel de las ADL en los territorios que promueven. Por lo que, a partir de entonces, comenzamos a plantear las estrategias para una segunda fase, complementaria, de la 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 extendida cobertura territorial (urbana y particularmente rural) y poblacional.

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 de conformación de redes, ya que está incorporada a 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 los 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 étnicos tienen un papel preponderante en la conformación de estas agencias, a las que se incorporan organizaciones barriales urbanas y rurales.

Los objetivos perseguidos por 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, así como a otras ofertas existentes que se materializan a través de múltiples estrategias.

El caso argentino es el que presenta mayor debilidad en varios aspectos, sobre todo en los referentes a sus fuentes de financiamiento (el 95 % es financiado por el Gobierno local). Muestra incapacidad para captar fondos provenientes de otras fuentes (nacionales o internacionales). Además, no atiende la construcción de indicadores de desempeño.

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.

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

Respecto de las agencias de Colombia, se destaca su alcance regional y su importante papel 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 marco 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 y conspira contra su sostenibilidad económica.

Respecto de los recursos humanos con los que cuentan, son propios en su gran mayoría 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: ventajas y limitaciones de las agencias de desarrollo local

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 atribuirles 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 de manera favorable las estructuras existentes entre las relaciones de poder territoriales. Tampoco parece que puedan actuar sobre los intereses de los sectores sociales destacados que operan en la esfera nacional o internacional.

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

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 suficientemente importante para garantizar una elevada representatividad de los actores sociales territoriales, para evitar así que las agencias sean instrumentos utilizados para incrementar las asimetrías generadas por las 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 sus principales lineamientos.

Bibliografía

- Alburquerque, F. (1997). *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*. Santiago de Chile: Dirección de Desarrollo y Gestión local, ILPES.
- Alburquerque, F. (1999). *Manual del agente de desarrollo local*. Santiago de Chile: Ediciones Sur.
- Alburquerque, F. (2007). "Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local", *Revista OI DLES*, vol. I, n° 0. Eumed, Universidad de Málaga.
- Alburquerque, F. (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, Sevilla.
- Alburquerque, F. (2011). "Políticas públicas para el desarrollo económico territorial". Ponencia en Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, Sevilla.
- Alburquerque, F. (2012). "Notas sobre las agencias de desarrollo regional". Ponencia en Foro americano de Agencias de Desarrollo Local, Córdoba, Argentina.
- Alburquerque, F. (2012). "Comentarios finales al primer simposio estatal de agencias de desarrollo económico local". Ponencia en 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. (2002). "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).
- ART-PNUD (2012). Informe. Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local "Territorio, economía y Gobernanza Local: nuevas miradas para tiempos de cambio".
- Borja, J., Castell, M. (2000). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. México: Editorial Santillana.

- Calvo Palomares, R. (2009). "Reflexiones sobre el modelo de desarrollo local: propuesta de un decálogo de retos de futuro". *Investigaciones Regionales*, Asociación Española de Ciencia Regional, n° 14, 133-153.
- 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. Pampa". *Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina, año 7, n° 7, 227-254.
- Canzanelli, G. (2011). "Las agencias de desarrollo económico local en la experiencia de las Naciones Unidas". Ponencia en Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local, Sevilla.
- Canzanelli, G. (2011). "Models of Territorial Development Agencies in Europe and in the world" (*paper*). 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.
- Canzanelli, G. *et al.* (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". Roma: OIT-Universitas.
- Cepal (2006). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/966-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2006> (Consultado 14/10/2019).
- Cipecc (2004). *Agencias de desarrollo local: casos de análisis*. Buenos Aires: Cipecc.
- Clark, G., Huxley, J. y Mountford, D. (2011). *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies. A Synthesis*. París: OCDE.
- Costamagna, P. (2011). "Innovación y territorio: ideas para nuevas actuaciones de las agencias de desarrollo". Ponencia en Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla.
- Costamagna, P. y Saltarelli, N. (2004). "Las agencias de desarrollo local como promotoras de la competitividad de las pymes. El caso argentino". En Rhi Sausi, J. L. (ed.), *El desarrollo local en América Latina. Logros y desafíos para la cooperación europea*. Caracas: Recal-CeSPI-Nueva Sociedad.

• Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo •

Costamagna, P. y Foglia, M. (coords.) (2011). "Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios". España: BID-FOMIN.

Costamagna, P., Albuquerque, F. y Ferraro, C. (2012). *Desarrollo económico local, descentralización y democracia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín, UNSAM Edita.

Cravacuore, D. (2014). "La recentralización emergente en América Latina". En Fidel, C. y Villar, A. (comps.), *Miradas y controversias del desarrollo territorial en Argentina. Aproximación a un enfoque analítico*. Buenos Aires-Bernal: Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación-Universidad Nacional de Quilmes, pp. 67-86.

Díaz Larrañaga, N. (s/f). Apuntes del curso *Comunicación institucional*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

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). "El desarrollo local y sus vínculos con la inclusión, la cohesión y la equidad". Ponencia en 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". Buenos Aires: Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

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

Ideass (2003). "La Agencia de Desarrollo Económico Local. América Central". Ginebra: OIT.

Ilari, S. (2015). "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 de Chile.

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

Lukovic Jaclivic, 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 role of the Local Development Agencies".
- PNUD *et al.* (2002). *Las agencias de desarrollo económico local*.
- PNUD (2012). "Proyecto Adelmopla". República Dominicana.
- Red Adelco-PNUD (2011). Índice de capacidad organizacional (ICO).
- Red Adelco-PNUD ART-Redes (2012). "Un camino al desarrollo humano en Colombia. Las agencias de desarrollo económico local". PNUD.
- Rofman, A. (2006). "El enfoque del desarrollo local: conflictos y limitaciones". En Rofman, A. y Villar, A. (comps.), *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Rofman, A. y Villar, A. (comps.) (2006). *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Rojas Morán, L. (2006). *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Rosales, M. (2012). *Descentralización del Estado y finanzas municipales en América Latina*. México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
- Saublens, Ch. (2011). "Local economic development and employment: public-private policies and instruments, the experience of Local Development Agencies". Ponencia en Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla.
- Silva Lira, I. (2005). "Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina". *Revista de la Cepal*, n° 85, 81-100.
- Urrate Artamendi, A. (2011). "Las agencias de desarrollo económico en el País Vasco". Ponencia en Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla.
- Vázquez Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vázquez Barquero, A. (2000). "Desarrollo endógeno y globalización". *Revista EURE*, vol. XXVI, n° 79, 47-65.
- Vázquez Barquero, A. (2007). "Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales". *Journal of Regional Research*, (11). Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=289/28901109> [Consulta 16/10/2019].

• Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo •

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

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

Anexos

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	agderrollobragado@speedy. com.ar
Argentina	Córdoba	Ciudad de Córdoba	Federación Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, ADEC	Raúl Dentesano	Director ejecutivo	raul.dentesano@adec.org.ar
Argentina	Santa Fe	Rafaela	Asociación civil para el desarrollo y la innovación competitiva- Agencia Rafaela – ACDICAR	Patricia Imoberdorf	Coordinadora de proyectos	pimoberdorf@agencia.org.ar

Continúa en página siguiente

Nueva base de ADL en América Latina						
País	Estado/Región/ Provincia	Gobierno local	Nombre de la ADL	Contacto	Cargo	e-mail
Brasil	Estado de Minas Gerais		Agência de Desenvolvimento da Região Norte de Minas Gerais			superintendenciaexecutiva@ adenormg.com.br
Brasil	Estado de Minas Gerais	Santa Bárbara	Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Santa Bárbara	Neide Maria da Silva	Diretora Executiva	adesb@adesbmg.org.br
Brasil	Estado de Minas Gerais/Zona da Mata		Agência de desenvolvimento de São João Nepomuceno e região	Geraldo Magela Rabello	Técnico de desenvolvimento	adsjnr@sjetonline.com.br adsaojoao@
Brasil	São Paulo		Agencia de Desenvolvimento de São João da Boa Vista			agenciadedesenvolvimento. com.br
Brasil	Estado do Paraná	Foz do Iguazu	Agência de desenvolvimento regional do extremo oeste do parana- adeop	Elsídio Emilio Cavalcante	Director ejecutivo	eecavalcante@yahoo.com.br
Bolivia	Departamento de La Paz	Gob. Autónomo Municipal de La Paz	Agencia de Desarrollo Económico Local de La Paz	Carlos Hugo Lima Chávez	Coordinador ADEL	limachavez@gmail.com
Colombia	Valle del Cauca	Sede La Unión Valle	Agencia de desarrollo económico local ADEL BRUT NoVa	Edison Navarro Quintero	Gerente	Andresnavarro. adelbrutnova@gmail.com
Costa Rica	Puntarenas	Buenos Aires y Coto Brus	Grupo de Acción Local del Sur Alto	Eduardo Matamoras	Gerente general del Grupo de Acción Local Sur Alto	ematamor@gmail.com

Nueva base de ADL en América Latina						
País	Estado/Región/ Provincia	Gobierno local	Nombre de la ADL	Contacto	Cargo	e-mail
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 Codecob	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	danielefrenpl@yahoo.es asdecohue@yahoo.es
El Salvador	Departamento de Sonsonate	Sonsonate	Asociación Agencia Para El Desarrollo Económico Local del Departamento de Sonsonate	Ana Mayela Torres	Directora Ejecutiva	adelsonsonate@yahoo.com
El Salvador	Departamento de Morazán	San Francisco Gotera	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán	Alejandro Benítez Vásquez	Gerente general	gerencia_adelmorazan@ 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	Osvall Higueta Pérez	Gerente	adelurabadaren@gmail.com

Continúa en página siguiente

Nueva base de ADL en América Latina						
País	Estado/Región/ Provincia	Gobierno local	Nombre de la ADL	Contacto	Cargo	e-mail
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 Pacífico Sur	Santiago Cortes Tenoio	Gerente	Adepas.pacifico@gmail.com

Anexo II. Cuestionarios

Primer cuestionario

Datos generales de la agencia-Localización

Nombre de la ADL:
País:
Estado/Región/Provincia:
Gobierno local:
Año de creación:
¿La ADL se encuentra activa actualmente? (Marcar con X la respuesta correcta)
SÍ NO
¿La ADL posee al menos tres años de funcionamiento continuo?
SÍ NO

Ámbito territorial de actuación

¿Cuál es el territorio de actuación de la ADL?
1. Regional
2. Intermunicipal
3. Local (municipio, ayuntamiento, cantón, parroquia)
4. Áreas de carácter transfronterizo (regiones o países diferentes)

Régimen jurídico de funcionamiento

Su figura jurídica es
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		

Marco normativo		

Por favor, indique el marco normativo que se ha utilizado para la creación de la ADL		

Actores involucrados		

Su composición es -----		

Pública		
Empresa: Grande	Mediana	Pequeña

Privada: grupo de ciudadanos interesados en el desarrollo		
Empresa: Grande	Mediana	Pequeña
Empresa del ámbito local		
Empresa del ámbito internacional		
Cámaras de comercio o asociaciones		

Tareas desarrolladas		

¿Qué programas lleva adelante actualmente la ADL? -----		

Promoción económica -----		
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
Apoyo a la producción
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
Promoción del territorio
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
Recursos humanos
La ADL cuenta con recursos humanos
1. propios
2. aportados por el gobierno local
3. aportados por el Estado
4. aportados por el sector privado
5. otros
Vinculación con el sector del conocimiento
La ADL se encuentra vinculada con
1. Universidad
2. Centro de Investigación
3. Otros

Disponibilidad de recursos económicos

Los recursos económicos de la ADL provienen de-----

1. aportes de socios
2. aportes del gobierno local
3. aportes del Estado
4. aportes de fondos privados
5. otros

Entorno innovador territorial

Además de la ADL, ¿qué otros componentes se incluyen?-----

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

Trabajo en red

Actualmente, ¿se encuentra trabajando en red con otra/s agencia/s de desarrollo local?
1. Sí (Por favor, especifique con cuál/es)
2. No

Relaciones externas del territorio

Actualmente, la ADL, ¿se encuentra dentro de algún programa de internacionalización?
1. Sí (¿Cuál/es?)
2. No
Actualmente, la ADL, ¿recibe servicio de asistencia en comercio exterior?
1. Sí (¿Cuál/es?)
2. No

Datos del respondente

Apellido y nombres
Cargo:
Correo electrónico:

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/municipios/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 pertenecientes 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
Micro (menos de 10 empleados)						
Pequeña (menos de 50 empleados)						
Mediana (menos de 100 empleados)						
Grande (más de 100 empleados)						

Sociales

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

Empresa	Local	Extra local nacional	Extra local internacional	Nombre de la/s 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 y procedencia de los RR. HH. 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

• Una aproximación al análisis, el estudio y la caracterización de las agencias de desarrollo •

Empresa	Cantidad	Calificación
Propios		
Aportados por el Gobierno local		
Aportados por otros niveles del Estado (especifique)		
Aportados por el sector privado (especifique)		
Otros (especifique)		
Total		

3.4. Recursos económicos

3.4.1. Fuentes de ingresos

Fuente	Marcar con X la opción elegida
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 oficios				
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.

Tipo de red	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/s 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 elegida/s
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 elegida/s
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 de salvaguardia del medioambiente	
Promoción y apoyo a la igualdad de género	
Inclusión social	
Otros (aclarar)	

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 solo 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 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 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 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/s opción/es elegida/s	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 Sí/No	Consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones Sí/No
Político-institucionales						
Organizaciones no gubernamentales						
Organizaciones sociales						
Empresas						

4.6. Políticas que se llevan adelante en el territorio

Institución	Marcar con X la/s opción/es elegida/s	Nivel de gobierno al que pertenece esta iniciativa	Ha sido sustentable en el tiempo Sí/No
Socioeconómicas (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.

Acerca de la autora

Silvia Patricia Farías

Es Licenciada en Comercio Internacional y Magíster en Gobierno Local. Cursó sus estudios de grado y posgrado en la Universidad Nacional de Quilmes, lugar donde se desempeña como docente del Departamento de Economía y Administración. Realiza tareas de investigación en el Centro de Desarrollo Territorial, abordando especialmente temáticas relacionadas con el desarrollo económico local.

Libros publicados

- Sergio Paz, *Economía digital ¡el futuro ya llegó!*
- Patricia Gutti y Cecilia Fernández Bugna (compiladoras), *En busca del desarrollo: planificación, financiamiento e infraestructuras en la Argentina.*
- Gabriela Nelba Guerrero, Karina Ramacciotti y Marcela Zangaro (compiladoras), *Los derroteros del cuidado.*
- Daniel Fihman, *La profesionalización del Servicio Civil. Un estudio sobre la implementación de concursos para el ingreso al empleo público en Argentina.*
- Germán Dabat y Sergio Paz (coordinadores), *Competitividad argentina: limitaciones, retos y oportunidades.*
- Gastón Javier Benedetti, *Trayectoria de una empresa del Estado: Análisis de las capacidades tecnológicas del Astillero Río Santiago (1953-2014).*
- Felipe Vismara, *La medición de la competitividad provincial en Argentina: propuesta de un set de indicadores simples.*