



Qué es Desarrollo Económico Territorial

Ventajas y oportunidades
de contar con una Agencia de
Desarrollo Económico Territorial



El Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial (CEDET) es una Corporación privada, sin fines de lucro, no vinculada a política partidista o electoral, que articula a quince Agencias de Desarrollo Económico Territorial (ADET) localizadas en diferentes provincias del país. Las Agencias son espacios de diálogo público – privado que tienen por finalidad promover el desarrollo económico desde los territorios, mediante la generación de oportunidades económicas que aprovechen las potencialidades locales.

AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL EN EL ECUADOR



REPRESENTATIVIDAD REGIONAL Y AÑO DE CREACIÓN:

SIERRA

- Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción (1981)
- Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional, "ACUDIR". (1998)
- Corporación de Desarrollo de Ambato y Tungurahua, "CORPOAMBATO" (1999)
- Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja, "ADE Loja" (2003)
- Agencia de Desarrollo Territorial "PROIMBABURA" (2003)
- Corporación de Promoción Económica "CONQUITO" (2003)
- Corporación de Desarrollo Económico de Bolívar "CODECOB" (2003)
- Corporación Regional Económica Empresarial Riobamba, "CRECER" (2006)
- Agencia de Desarrollo Económico de Carchi, "ADECARCHI" (2010)

COSTA

- Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí, "ADPM" (2005)
- Corporación de Desarrollo Económico Territorial de Esmeraldas, "CORPOESMERALDAS" (2009)
- Corporación Orense de Desarrollo Económico Territorial, "CORPODET" (2010)
- Agencia de Desarrollo Regional de Guayaquil y su zona de influencia "ADREG" (2010)
- Agencia de Desarrollo de Santo Domingo de los Tsáchilas "ADE Santo Domingo" (2011)
- Corporación de Desarrollo de Ventanas, Echeandía, Las Naves y Quinsaloma, "COVENQ" (2011)

Las ADET cuentan con más de 200 socios públicos - privados entre los que se cuentan consejos provinciales, municipios, juntas parroquiales, universidades públicas y privadas, ministerios, gremios de la producción, asociaciones de productores, instituciones financieras, empresas industriales y ONG's.

Mayor información: www.cedet.ec



CEDET

Comité Ecuatoriano de Desarrollo
Económico y Territorial

Qué es Desarrollo Económico Territorial

Ventajas y oportunidades
de contar con una Agencia de
Desarrollo Económico Territorial



La presente publicación es el resultado de la labor realizada por el CEDET en el marco del Proyecto Fortalecimiento de la Red de Agencias de Desarrollo Económico Territorial y de la alianza estratégica con el Programa Articulación de Redes Territoriales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ART/PNUD). Cuenta con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y del Gobierno Vasco.

Sobre la presente edición:

© Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial (CEDET), 2011

Elaboración de texto y sistematización:

Karina Morales Herrera

Comité Editorial:

Julio Portieles

Matilde Fresa

Esteban Vega Ugalde

Aportes taller de validación:

Rafael Vega (ACUDIR), Marcelo Benítez (ADECARCHI), Jorge Sánchez (CorpoAmbato), July Estupiñan (CorpoEsmeraldas), Diego Lara (ADELOJA), Freddy Loza (CRECER), Lourdes Luque (ADREG), Jakeline Jaramillo (ADPM), Sergio Ochoa (CONQUITO), Jorge Madera (PROIMBABURA), José Bolívar Castillo (COVENQ), equipo del CEDET y ART/PNUD.

Corrección de textos:

Sandra Ojeda Salvador

Diseño y diagramación:

MANTHRA EDITORES · info@manthra.net

Fotografías

Silvia Vallejo H. - CEDET

Impresión:



Los contenidos de este folleto son de libre reproducción, siempre y cuando se cite la fuente. Los criterios que se expresan en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de Naciones Unidas o del PNUD.

Contenidos

1. ¿Qué es el territorio?	5
2. ¿En qué consiste el desarrollo económico territorial (DET)?.....	9
3. ¿Cuál es la importancia del diálogo y la articulación público–privada en el nivel local?	15
4. ¿Qué es una Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET)?	21
5. ¿Cuáles son las condiciones mínimas para que una ADET aporte al proceso de desarrollo de un territorio?.....	27
6. ¿Cuáles son las ventajas y oportunidades de contar con una ADET en el territorio?	33
Referencias	36



1. ¿Qué es el territorio?



¿Qué es el territorio?

Las características geográficas, históricas y culturales hacen único a cada territorio e influyen en el ritmo de su progreso. El territorio se enriquece con gente de adentro y afuera; la movilidad humana hacia él genera mayor dinámica. Es, por tanto, el resultado de factores sociales, políticos, económicos y culturales. Su desarrollo depende de las particularidades de las fuerzas económicas y sociales, cuyos actores son interdependientes.

El desarrollo de un territorio no es un proceso lineal: es de largo plazo, en el que sus actores e instituciones locales podrían tener intereses diferentes, incluso intereses en conflicto. Al territorio llegan o permanecen las personas cuando éste les ofrece condiciones para desarrollar su plan de vida. Si no se generan oportunidades, las familias emigran en busca de empleo, salud y mejor educación. Las opciones de desarrollo de un territorio mejoran cuando sus actores e instituciones se esfuerzan por impulsar y mantener una propuesta de trabajo conjunta, que convenga a todos para su dignidad. Ello implica pensar el territorio, transformarlo y dirigirlo, y, al mismo tiempo, garantizar la participación e igualdad de derechos, en busca de la calidad de vida para todos sus ciudadanos, sin discriminación.

El territorio no solo es un espacio geográfico, sino una construcción social dinámica que se despliega a través de redes, instituciones y capital social¹. Es el resultado de un proceso animado por sus actores económicos, sociales e institucionales: ellos impulsan acciones, aprenden y proponen proyectos que, una vez en marcha, transforman el entorno. La diversidad social, cultural y organizativa obliga a pensar en el territorio como un *actor de desarrollo*, un espacio vivo; sus recursos y activos comprenden los elementos endógenos: paisaje, minas, tierra, ríos, fauna, flora, etc.; así como lo que la población posee, sabe o hace, y es posible fortalecer con el aprendizaje y la innovación², mediante un proceso de desarrollo decidido.

El territorio es el vínculo, el lugar para coordinar actividades y enlazar actores. Es un espacio relacional y de aprendizaje colectivo, por su capacidad de generar y aplicar estímulos, y contar con formas de difusión de conocimiento y dinámicas de ajuste. A más de constituir un factor de producción, el territorio es un recurso integrado que incluye distintos componentes físicos, naturales y culturales —como identidad, historia, patrimonio—, y relaciones económicas, de poder, de producción y de gobierno.

Es una unidad que tiene su propio sistema de gobernanza³ y de toma de decisiones políticas, marcada por una combinación de



factores materiales e inmateriales, existentes o potenciales. Por ello, no necesariamente corresponde a la división político-administrativa de un municipio o provincia. La delimitación del territorio de actuación puede contemplar diferentes aspectos socioeconómicos, vinculaciones productivas y de empleo, así como la afinidad cultural y elementos de carácter transfronterizo, aunque para la planificación y acción es importante que la dimensión geográfica corresponda a la división administrativa del Estado, para favorecer la coordinación en el nivel nacional y la inversión local de los Estados subnacionales o gobiernos autónomos descentralizados (GAD)⁴.

En términos económicos, la proximidad geográfica y la facilidad de asociación convierten al contexto territorial en un elemento decisivo en la generación de oportunidades para personas y organizaciones, especialmente en materias de innovación, formación y profesionalización del capital humano; reducción de costos de transporte; reducción de costos de transacción; generación de economías a escala; y, generación de ventajas competitivas, basadas en la vocación territorial, la especialización y las diferencias con otros territorios.

El concepto de territorio expresa una realidad compleja. De manera sencilla, es posible afirmar que es un recurso integrado por múltiples componentes; el punto de encuentro y organización, donde se facilitan formas de cooperación entre individuos, instituciones, agentes económicos y actividades, marcados por una identidad histórica, cultural y económica.



1. Capital social. Son las normas y redes que permiten actuar de manera colectiva. Son las instituciones, relaciones, actitudes y valores que determinan las interrelaciones entre las personas, lo que supone, a su vez, una red social que produce utilidades y beneficios para las personas que participan en ella (Alburquerque y Dini, 2008).

2. Innovación. Es crear algo nuevo, ya sea un producto, un proceso, una forma nueva de hacer las cosas. Es el resultado de un esfuerzo conjunto de la sociedad, las empresas y el Estado: la comunidad científica es la llamada a generar y desarrollar conocimiento básico o aplicado; las empresas transforman ese conocimiento en riqueza; y, el Estado asume la tarea de asegurar las condiciones y el entorno favorables para la innovación. Innovar es una estrategia indispensable para la supervivencia de empresas y territorios, frente a un escenario cada vez más dinámico y cambiante; permite mejorar la competitividad, reducir los costos, y potencia el desarrollo de nuevos mercados, al crear negocios diferentes de los actuales e, incluso, al generar mercados antes inexistentes, a través de nuevos bienes o servicios. No basta con haber innovado una vez. Las innovaciones implementadas terminan siendo imitadas por otros y se transforman en la práctica común. Esto exige seguir activos, innovar siempre (OECD, Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica, 2005).

3. Gobernanza. Se refiere a los patrones y estructuras mediante las cuales los actores sociales llevan a cabo procesos de intercambio, coordinación, control, interacción y toma de decisiones concertadas y conjuntas (Alburquerque y Dini, 2008).

4. Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. La región (aún no conformada ninguna) será la circunscripción territorial integrada por las provincias que se constituyan como tal, de acuerdo con el procedimiento y requisitos previstos en la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Constituyen gobiernos autónomos descentralizados: a) los de las regiones; b) los de las provincias; c) los de los cantones o distritos metropolitanos; y, d) los de las parroquias rurales.



2. ¿En qué consiste el Desarrollo Económico Territorial (DET)?

2. ¿En qué consiste el desarrollo económico territorial (DET)?

El desarrollo de un territorio solo puede forjarse de manera sostenible cuando se motiva la generación de riqueza y, a la vez, se forma valor social y se prioriza la protección ambiental. El desarrollo económico desde lo local busca mantener este equilibrio y, sobre esa base, crear y mantener un proyecto de territorio sostenible, que proyecte las acciones en el largo plazo, con resultados para el corto y mediano plazos.

DET⁵ es un proceso deliberado, cuyo objetivo apunta a mejorar la calidad de vida y garantizar el pleno ejercicio de derechos de la población de un territorio determinado. Para ello, estimula la actividad económica local, mediante el empoderamiento y fortalecimiento de las capacidades, recursos y oportunidades, y la búsqueda de intervenciones y colaboración con los demás niveles decisionales del Estado (parroquia, cantón, provincia, región y nivel central). Para el desarrollo económico, el concepto DET toma como unidad de actuación al territorio y no a la empresa o un sector aislado. Esto supone un proceso sostenido, participativo, consensuado e integral, acorde con cada contexto, para el funcionamiento de la economía local, sus potencialidades y las oportunidades que pueden aprovecharse, sin perder de vista el ámbito regional, nacional e internacional. El desarrollo económico territorial es un camino, no un fin en sí mismo.

El entorno territorial impacta a las empresas de cualquier tamaño y a la cadena de la que forman parte. Para el enfoque de Desarrollo Económico Territorial, no basta la capacidad interna de las unidades productivas, sino su capacidad de interrelación y colaboración con el resto de su cadena; y, de ésta, respecto del territorio donde se encuentra el sistema de actividades económicas, con la infraestructura existente, el capital humano, los servicios básicos, la capacidad de investigación e innovación, etc. Hoy es claro que cualquier actividad productiva no puede ser exitosa si su entorno no lo es. Para el enfoque en DET, las empresas de cualquier tamaño pasan de estar en el territorio a pertenecer a él, ya que son parte activa del engranaje productivo local con el que son interdependientes.

El enfoque DET otorga importancia al ser humano y a los territorios donde él vive. Es un medio centrado en reducir la desigualdad y favorecer la inclusión de los sectores más deprimidos, ya que potencia las capacidades y oportunidades de los individuos para contar con empleo digno y generar iniciativas económicas.

Las unidades productivas logran muchos más beneficios cuando se integran a su territorio que cuando permanecen aisladas. La integración supone, necesariamente, que las unidades productivas se reconozcan como un elemento y un actor más de su entorno local; que aprendan a interactuar con los actores locales: universidades, entidades públicas en el nivel local, entidades desconcentradas del Estado nacional, centros de capacitación y centros de investigación; que reconozcan el potencial del trabajo en asocio, por el intercambio de experiencias, recursos y esfuerzos, en el que se identifiquen prioridades, desafíos, oportunidades y se dirijan acciones para generar empleo y desarrollo económico territorial sostenible.

El DET implica pensar en diferentes niveles, ya que la economía del territorio no solo depende del entorno local, sino del nacional e internacional, del entorno de negocios, las políticas productivas, monetarias, etc. Es un sistema⁶, en el que pueden distinguirse cuatro niveles fundamentales de interrelación: el micro, relativo a la capacidad de las empresas y sus estrategias; el meso, referido a las instituciones y organizaciones de apoyo a la producción; el macro, encargado de asegurar condiciones generales de estabilidad nacional y de promover un marco regulatorio general; y el meta, donde se encuentran la identidad regional o local, los principios de los actores del territorio, sus competencias y, sobre todo, las capacidades locales para cooperar y dialogar, así como los valores y actitudes favorables al desarrollo y a la actividad empresarial⁷.

El DET, en tanto proceso articulado de los actores de un territorio, apunta al Desarrollo Humano; concepto desarrollado por Amartya Sen⁸, que transforma el paradigma de la Economía y del Desarrollo, al superar la concepción única de crecimiento y aumento de renta, y ponderar la ampliación de las oportunidades de las personas y el fortalecimiento de sus capacidades, para que éstas puedan hacer uso de su libertad y acceder a una vida larga y saludable. El Desarrollo Humano va mucho más allá del aumento o la disminución de ingresos como meta del desarrollo: comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial, llevar adelante una vida productiva y creativa, acorde con sus necesidades e intereses, y se garantice su bienestar y dignidad.



5. Desarrollo Económico Local (DEL). Es una parte del Desarrollo Económico Territorial (DET). El Desarrollo Económico Local (DEL) incluye el fomento productivo local, entendido como tal, la promoción y desarrollo de empresas a través de apoyos públicos, tendientes a corregir una serie de fallas de mercado que obstaculizan el funcionamiento de las empresas en los territorios; mientras que el DET abarca todos esos aspectos y, además, infraestructura económica, ordenamiento del territorio, provisión de equipamientos básicos, coordinación de programas e instrumentos de fomento, y elaboración de una estrategia territorial de desarrollo productivo y competitividad. BID/INDES. *Gestión integral del Desarrollo Económico Territorial*; Caicedo (2008), Costamagna (2007) y Rufián (2005).

6. Competitividad sistémica. El Estado promoverá. "La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción..." (Art. 5 del Código Orgánico de la Producción).

7. Competitividad sistémica (Jörg Meyer-Stamer). Término acuñado por MESOPARTNER y difundido por la OCDE, para describir la interrelación de factores y actores en diferentes niveles que inciden en el DET, más allá de los tradicionales análisis micro y macroeconómicos. Este modelo plantea un sistema de cuatro niveles para explicar los elementos básicos que están interrelacionados y que impactan en la competitividad.

8. Amartya Sen. Economista y filósofo bengalí, Premio Nobel de Economía 1998. Su más revolucionario aporte a los indicadores económicos y sociales es el concepto de capacidad. Su aproximación, basada en las capacidades, se enfoca en la libertad positiva, que es la capacidad real de una persona de ser o de hacer algo, en lugar de la libertad negativa, que es común en economía y se centra simplemente en la no interferencia. Su trabajo generó la formulación del índice de desarrollo humano (IDH), cuyo reporte anual permite la comparación del desarrollo de los países (Disponible en: PNUD, Informes de Desarrollo Humano, en <http://hdr.undp.org/es/>).



Por la cercanía con la realidad de los actores y las circunstancias del territorio, el enfoque DET es necesario para generar confianza y reconciliar intereses colectivos e individuales; para posibilitar la generación de soluciones y acciones acordes con las características, limitaciones y oportunidades del territorio. Este enfoque integra a la población porque proporciona objetivos, estimula a los ciudadanos a participar y a emprender actividades generadoras de valor, al tiempo que incorpora los aspectos ambientales, culturales, sociales e institucionales del ámbito territorial respectivo.

El DET contempla varios temas decisivos para un territorio:

- *La articulación y colaboración creativa entre los actores e instituciones locales públicas y privadas:* gobiernos locales, empresas —grandes, medianas y pequeñas—, entidades académicas y sociales;
- *La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales:* en la gestión, tecnología, productos y procesos, enmarcadas en el fortalecimiento del potencial endógeno,⁹ que articulen al sector productivo con el académico y el sector público, a través del fomento de la investigación aplicada;
- *La generación de procesos de inclusión y equidad,* que involucren a los actores locales en la innovación social;
- *El diseño adecuado de programas de formación del capital humano según las necesidades del contexto local,* que generen capacidades, competencias y programas que aseguren la empleabilidad del talento local y suplan la demanda de los sectores productivos;
- *La construcción de procesos e infraestructura estratégicos* de acuerdo con las características, limitaciones y oportunidades del territorio, en su relación global;
- *La valorización del patrimonio natural y cultural local,* como elementos que facilitan la cohesión social, la generación de emprendimientos sobre la base de los diferentes tipos de patrimonio, y la diferenciación del territorio en procesos de marketing territorial.

El DET no es solo una labor vinculada con los esfuerzos planificadores de los Estados subnacionales o GAD. La clave de este enfoque es la planificación y toma de decisiones que se realizan desde el territorio, sin perder la visión sistémica, en donde se impulsa la participación, el empoderamiento y el protagonismo de los diferentes actores locales y, a la vez, se busca la intervención y colaboración con los niveles de decisión del Estado, para optimizar recursos y convocar esfuerzos. Este enfoque ascendente supone pensar y actuar desde el territorio, para coordinar con los diferentes niveles de la administración pública y favorecer la coherencia de la planificación nacional con la local, y viceversa. El DET no es autárquico ni aislacionista. Al contrario, supone promover y motivar la coherencia del diseño y acción territorial con esfuerzos similares en el nivel nacional, sobre la base de indicadores claros que demuestren la optimización de recursos y el impacto de la inversión realizada, en términos de desarrollo humano y de sostenibilidad territorial.

La interrelación de los actores e instituciones locales, bajo una apuesta territorial común, favorece el crecimiento sostenido y la creación de empleo de calidad. La articulación de recursos y acciones entre los sectores público y privado posibilita abordar aspectos que afectan a la generalidad de los actores, como la asimetría de información, la capacidad del talento humano, los altos costos de transacción, los costos logísticos, los costos de acceso a mercado; también, los costos por pérdidas debido a la calidad de la vialidad, el acceso a puertos y terminales logísticas, la cadena de frío, la conectividad, el almacenamiento, etc.

Hacer DET requiere pensar soluciones sistémicas, como identificar políticas públicas que incentiven la actividad productiva y sus buenas prácticas; generar la infraestructura necesaria: vialidad, puertos, aeropuertos, parques industriales, mercados, agua potable y energía eléctrica; impulsar un ordenamiento territorial acorde con el presente y futuro de las actividades productivas y comerciales, que facilite el desarrollo económico de manera integral; motivar la corrección de fallas de mercado, para generar un entorno favorable a la inclusión y equidad; instaurar programas para todos los niveles de educación, que garanticen el capital humano requerido, a fin de suplir los sectores productivos del territorio y el empleo; fomentar estrategias para generar emprendimiento, sobre la base de las principales cadenas de valor, el potencial endógeno y la vocación productiva local; estimular la asociatividad y el trabajo colaborativo entre las unidades productivas locales, para fortalecerlas de manera conjunta; incentivar la investigación aplicada, mediante la vinculación de las universidades y centros de investigación con el sector productivo, para posibilitar un modelo productivo basado en el conocimiento, el valor agregado, la productividad y la cohesión social; generar incentivos para motivar el aprendizaje colectivo y la innovación continua, promover el territorio y su identidad o personalidad, con su marca de calidad y de origen.

El DET no solo equivale a fomento a la producción¹⁰; es pensar estratégicamente el territorio, para reducir barreras, ampliar las oportunidades y diversificarse de manera estratégica, a fin de disminuir la vulnerabilidad del territorio. Es generar interdependencia con otras regiones y territorios, al construir un desarrollo sostenido pensando globalmente.

9. Potencial endógeno. Estrategia que busca valorizar recursos locales (humanos, institucionales, económicos, naturales y culturales). Parte de la identificación, análisis y aprovechamiento de los elementos sustantivos o características que suponen ventajas del territorio (Albuquerque y Dini, 2008. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. FOMIN/BID).

10. Actividad productiva. Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado (Art. 2 del Código Orgánico de la Producción).



3. ¿Cuál es la importancia del diálogo y la articulación público-privada en el nivel local?

3. ¿Cuál es la importancia del diálogo y la articulación público-privada en el nivel local?

Para fomentar el DET, es indispensable aplicar un enfoque estratégico del territorio, que supere los periodos y coyuntura electorales, o los enfoques particulares. La interrelación público-privada logra una visión estratégica, integral y de largo plazo, tanto a los GAD, como a las unidades productivas y de la sociedad civil.

El enfoque del DET se basa en la movilización y participación de los actores territoriales públicos y privados: el Estado en sus diferentes niveles, los entes representativos del sector productivo, la academia y la sociedad civil organizada. El diálogo y la cooperación público-privada buscan fortalecer el papel que cada uno juega y hacer uso de lo que cada uno puede aportar, con la mirada puesta en el aprovechamiento de las oportunidades y potencialidades del territorio. Este proceso participativo involucra a los actores en la elaboración de estrategias territoriales, orientadas al diseño e implementación de un proyecto común de territorio, a partir del aprovechamiento de los recursos locales y las oportunidades derivadas del contexto global. Este proceso de diálogo debe ser institucionalizado, a fin de mantener un nivel adecuado de articulación, coordinación e involucramiento.

El DET no puede ser visualizado meramente como una labor de Estado en cualquiera de sus niveles, ni tampoco de un período de gobierno. Es un proceso participativo que, en un territorio determinado, involucra a los actores del Estado, del sector empresarial y de la sociedad civil. La experiencia mundial confirma que las ciudades y regiones pueden lograr mayor éxito si sus actores locales actúan en conjunto, crean sinergias y difunden innovaciones en su tejido productivo. El diálogo público-privado es el factor desencadenante para un proyecto territorial común, del cual se desarrollan instituciones adecuadas; se genera o mejora la infraestructura apropiada, la investigación pertinente, y las políticas públicas que promuevan la capacidad de creación de unidades productivas que aprovechen las oportunidades de cada cadena, sector o industria.

La interacción público-privada es un proceso que precisa aprendizajes de los actores en el diálogo y en la construcción de consensos. Procurar el desarrollo económico desde lo local implica construir un círculo virtuoso donde se fortalezcan los Estados subnacionales o GAD, se potencie la gestión empresarial y se robustezca el papel de la academia. De ahí, la importancia de ampliar las capacidades de las personas, pues al optimizar el capital humano bajo metas territoriales, se mejoran las instituciones y su forma de interacción. Ello incrementa las opciones de un desarrollo sostenido.





El DET es un proceso de cambio que une, en su beneficio, los factores del entorno territorial y las cualidades de liderazgo y capacidad de sus actores, para coordinar esfuerzos, encontrar oportunidades y soluciones apropiadas a sus necesidades y problemas. De ellos depende lograr la ampliación de sus oportunidades y capacidades. La concertación público-privada es, por eso, un proceso constante y evolutivo, que trasciende la rendición de cuentas o la discusión aislada de propuestas e ideas.

Si bien las autoridades locales democráticamente electas poseen, por ese solo hecho, una fuerte legitimidad de origen —que es mayor mientras más amplio y prolongado sea el soporte electoral que les delegan los habitantes del territorio—, ella es insuficiente para definir las estrategias y acciones ligadas al DET, desde los Estados subnacionales o GAD¹¹, de un modo aislado.

El DET es un proceso que necesita una apertura permanente a los requerimientos de los actores locales, para procesarlos, incorporarlos y potenciarlos al interior de una estrategia de desarrollo participativa y democrática.

11. Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales, según el Art. 42 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), tienen la competencia exclusiva de “Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias”. Sin perjuicio de ello, el COOTAD dispone, en el Art. 135, que “a los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales y parroquiales rurales les corresponde de manera concurrente: la definición de estrategias participativas de apoyo a la producción; el fortalecimiento de las cadenas productivas con un enfoque de equidad; la generación y democratización de los servicios técnicos y financieros a la producción; la transferencia de tecnología, desarrollo del conocimiento y preservación de los saberes ancestrales orientados a la producción; la agregación de valor, para lo cual se promoverá la investigación científica y tecnológica: la construcción de infraestructura de apoyo a la producción; el impulso de organizaciones económicas de los productores e impulso de emprendimientos económicos y empresas comunitarias; la generación de redes de comercialización; y, la participación ciudadana en el control de la ejecución y resultados de las estrategias productivas”.

El Art. 3 del COOTAD manda que: “todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos. Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos”.



Los actores públicos y privados son fundamentales para el DET.

Por eso, es preciso mantener viva su movilización, impulsar y consolidar alianzas, acuerdos y redes de cooperación creativa.

Dicha participación demanda asumir una actitud activa y abandonar las posturas pasivas y dependientes que suponen que las soluciones deben provenir de una instancia externa. Este proceso de convicción se sustenta en el esfuerzo y decisión propios, para buscar oportunidades y concretar el proyecto común de territorio.

El diálogo y articulación público-privada es un proceso estratégico que inicia con la animación de los actores locales y la posterior institucionalización de un espacio territorial, en el que las instituciones del Estado —en los niveles parroquial, municipal, provincial, regional o nacional, con oficinas desconcentradas en el territorio—, el sector empresarial —considerando a grandes, medianas y pequeñas empresas, y de la economía popular y solidaria— y las organizaciones de la sociedad civil —entre ellas, las universidades, centros de investigación y escuelas politécnicas—, sobre la base de información territorial, realizan acuerdos sobre proyectos estratégicos y concretan compromisos. Este proceso de animación debe ser sostenido, para mantener el involucramiento, construir y ejecutar programas y proyectos de manera articulada. De esta manera, la visión de conjunto consigue legitimidad y confianza en el territorio.

Cuando los actores empiezan a participar conjuntamente, entienden la interdependencia de sus papeles y crean un círculo virtuoso, que multiplica el efecto positivo de su labor y provoca un proceso ampliado de rendimientos crecientes. El entorno territorial es el punto de encuentro entre las formas del mercado y las formas de regulación social. Por eso se afirma que no solo se intercambian precios y cantidades, sino también información, cultura y estrategias; se intercambian aprendizajes, a través de la interrelación; y se generan interdependencias mutuas. El contexto local facilita, a través de relaciones de proximidad (territorial, cultural, social y económica), la formación de capital social, y permite viabilizar el desarrollo y el reconocimiento de soluciones innovadoras para temas emergentes.



La interacción público-privada que necesita el territorio supone, además, un proceso colectivo de aprendizaje y adaptación que coevolucione desde relaciones simples, hacia la generación de una red local. Esta capacidad de llevar adelante acciones conjuntas, supera el individualismo y el aislamiento, pues consigue una interpretación compartida de la realidad y la validez de un concepto común, que debe ser sostenido a través de pactos de largo plazo, para generar los cambios y resultados deseados. Se trata de promover la actividad productiva y el desarrollo económico territorial, donde la primera tarea es la definición cooperativa de las metas y los objetivos de desarrollo del territorio. A partir de eso, y siempre con la participación de todos los actores, se identifican los obstáculos para alcanzar los objetivos, y se construye una visión de desarrollo¹².

Una vez definido el proyecto de territorio, es posible coordinar el apoyo con la cooperación internacional para movilizar recursos, asistencia técnica o transferencia de aprendizajes, que hagan posible ese proyecto consensuado.

El fortalecimiento de una visión compartida e integradora evita la infertilidad de las intervenciones: si bien determinadas competencias institucionales están localizadas legítimamente en los GAD, su gestión debe poseer una visión integral y, por tanto, una actitud de apertura con el sector empresarial y la sociedad civil. Las metas del desarrollo no pueden lograrse con su sola intervención.

12. Metodología ILS LEDA: Recursos Económicos, Sostenibles y Competitivos (RESCO), www.ilsleda.org



4 • ¿Qué es una Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET)?

4. ¿Qué es una Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET)?

Para el ILS LEDA,¹³ una ADET es “una estructura legal, sin fines de lucro, propiedad de las entidades públicas y privadas del territorio”, que actúa como un mecanismo mediante el cual “los actores locales planifican y activan, de forma compartida, las iniciativas para el desarrollo económico territorial, identifican los instrumentos más convenientes para su realización, y mejoran un sistema coherente para su apoyo técnico y financiero” (Canzanelli, ILS LEDA, paper 2010).

Una Agencia de Desarrollo Territorial es un instrumento creado para alcanzar los objetivos del DET. Su creación no es un objetivo o un fin en sí mismo. Una ADET es una estructura legal, eminentemente técnica. A través de ella, las principales instituciones y actores públicos y privados de un determinado territorio buscan maximizar el potencial económico del mismo, mediante el uso de los recursos y oportunidades existentes.

“La ADET es un convenio legal entre las principales instituciones públicas y privadas, con el fin de maximizar el potencial económico endógeno y las ventajas competitivas de un territorio en un contexto global, utilizando los recursos humanos, naturales e institucionales locales” (Francisco Albuquerque, 2008, OIT).

Una Agencia, en términos generales, es una organización especializada a la que un “Principal” confía la gestión de un servicio. El “Principal” encomienda la realización de una o múltiples gestiones determinadas. La relación de Agencia o relación Principal-Agente es uno de los más antiguos y comunes modos de interacción social que se conoce. Una relación de Agencia surge cuando una o más personas (el Principal) encargan a otra persona (el Agente) realizar un determinado cometido en su nombre.

“Las ADET ejecutan o coordinan la ejecución de las resoluciones consensuadas comunes de los gestores públicos y privados, o de cualquiera de ellos responsables de una actividad de su competencia en DET” (Rafael Vega, director de ACUDIR).



Las ADET deben contar con personería jurídica propia, como organizaciones sin fines de lucro, y no estar vinculadas con la política partidista. Su función más importante es facilitar el diálogo público-privado en el nivel local, para potenciar las capacidades locales y dar sostenibilidad a las iniciativas que harán posible el proyecto común de territorio, al facilitar la construcción de acuerdos. De la fortaleza del diálogo que la ADET facilite, depende su credibilidad y legitimidad. Por eso, su papel no debe modificarse conforme cambia la autoridad local, ya que el DET es una meta de todos los actores del territorio. Las ADET son organizaciones de segundo nivel, que operan los programas nacionales o subnacionales en los territorios, adaptados a las necesidades locales (con incidencia en su territorialización), y motivan la apropiación de estos instrumentos. Por eso precisan capacidad de gestión y procesos de rendición de cuentas, para que los GAD y el gobierno nacional puedan evaluar su trabajo.

Una ADET está diseñada para convertirse en un instrumento clave en el esfuerzo de mejoramiento territorial, pues genera valor agregado a los procesos del territorio que están enmarcados en los planes territoriales y políticas nacionales, sin convertirse en “gerente del proceso”. Las ADET responden a los elementos propios del entorno local; en consecuencia, no existen modelos únicos para su conformación: cada una nace de la situación y las dinámicas de los territorios, sus instituciones y actores, y se desarrolla sobre la base de las condiciones de cada lugar, pero siempre entrega el protagonismo a los actores locales. Las ADET son una referencia para los gobiernos locales y el Estado nacional, en la aplicación de sus estrategias y planes.

13. ILS LEDA, del inglés *International Link and Services for Local Economic Development Agencies*, es un programa internacional con sede en Bruselas, que apoya organizaciones locales, nacionales e internacionales, para fortalecer los procesos de desarrollo económico, con el objetivo de lograr un desarrollo humano, justo y sustentable. Es una organización apoyada por el Sistema de Naciones Unidas, que promueve y ayuda a las Agencias de Desarrollo Económico.



De acuerdo con ILS LEDA, los servicios que brinda una ADET se clasifican en cuatro tipos:

1. Servicios de animación territorial e inclusión social

- a. Diagnóstico territorial para identificar las potencialidades del DET
- b. Promoción de un clima favorable para la cultura empresarial
- c. Promoción de asociatividad y de agrupaciones de empresas en cadenas de valor
- d. Focalización de acciones en aspectos más débiles, para generar mayor impacto
- e. Ventanilla para la promoción empresarial, algunas veces con énfasis en mujeres o jóvenes

2. Servicios de apoyo a la planificación

- a. Apoyo a la administración pública
- b. Priorización de proyectos estratégicos y gestión, incluso búsqueda de financiamiento
- c. Creación de banco de proyectos
- d. Sistemas de información

3. Servicios a la producción

- a. Elaboración de estudios de factibilidad técnica y económica
- b. Formación técnica, profesional y por competencias laborales
- c. Facilitar acceso a crédito a la población en desventaja, generar fondos de garantía
- d. Promoción de la innovación e intercambio tecnológico

4. Servicios de promoción territorial

- a. Marketing del territorio¹⁵
- b. Marcas territoriales
- c. Gestión de los proyectos estratégicos
- d. Promoción de la internacionalización y de las alianzas internacionales

IDEASS/ILS LEDA (2007). Agencias de Desarrollo Económico Local para la gobernanza y la internacionalización de las economías locales.

Sin desplazar a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial¹⁴, una ADET facilita la prestación de otro tipo de servicios a los actores locales; entre ellos, los vinculados con la animación de los actores; la actualización y mantenimiento de un sistema de información; el marketing territorial, la planeación y prospectiva estratégica del territorio; el fortalecimiento de redes sociales, frente a la fragmentación de los actores e instituciones; la creación de capital social alrededor de las apuestas territoriales; los programas de capacitación y formación de talento humano; y la identificación de fallas de mercado.

La organización de los servicios depende de cada lugar, demanda y prioridad. Entre los servicios específicos que las ADET ofrecen a los territorios en Ecuador están: la ventanilla única para simplificar y unificar los trámites de creación de empresas; la coordinación entre planeación y acción, para evitar la duplicidad de funciones; la conformación de potenciadoras o incubadoras de empresas; la articulación y orientación de las acciones de actores externos al territorio; la búsqueda de recursos para emprendedores; la identificación de oportunidades de negocio; la generación de centros de formación empresarial; la valorización de recursos locales; la elaboración de proyectos territoriales y la búsqueda de su financiamiento; la conformación de centros de transferencia tecnológica y parques científico tecnológicos, en alianza con el Estado nacional y los centros académicos.

En otras partes del mundo, las ADET también sostienen observatorios del mercado de trabajo, observatorios de calidad del gasto público en DET, instrumentos financieros innovadores (fondos de garantía, capital semilla, fondos de riesgo, etc.), conexión con mercados de exportación, promoción de grupos asociativos, diplomados y capacitación local en DET, etc.

Una ADET es una respuesta institucionalizada frente a una necesidad común o una oportunidad específica de acuerdo con el proyecto de territorio; por ello, cada ADET tiene su diseño propio, diferentes roles y enfoques. Son entes que demandan eficiencia y una estructura de costos ligera, que garantice beneficios medibles para los generadores de políticas y programas.

La conformación de una agencia puede ser propuesta por cualquier actor local, pero siempre debe estar involucrado el Estado subnacional o GAD, el sector empresarial y la academia. Los dueños de la ADET son todos los actores locales interesados, con un rol activo en el desarrollo económico del territorio.

Entre las múltiples funciones de una ADET están las de ser un ente catalizador, coordinador, conductor, promotor, intermediador y facilitador de servicios. Siempre actúa como articuladora de un proceso permanente de diálogo local entre los actores económicos



más relevantes. Una ADET responde a intereses territoriales bajo principios de equidad, y actúa con profesionalidad y transparencia en la articulación de visiones y estrategias. En tal sentido, una ADET es un espacio en el que se garantiza la gobernanza, y no el clientelismo político o el corporativismo de las élites.

Para conformar una ADET, es imprescindible valorar si existe masa crítica mínima para construir y mantener una estrategia de DET, lo que supone analizar el tejido económico productivo local y sus conexiones. El ámbito o alcance territorial de la ADET no puede ser ni muy pequeño ni muy grande, que sea inoperante. Su configuración precisa leer las cadenas del territorio, su cultura y, a partir de ello, pensar estratégicamente, sobre la base de la producción, intercambio y alcances.

La mayoría de las ADET del Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial (CEDET), cubren el territorio correspondiente a una provincia, excepto el Distrito Metropolitano de Quito —por ser un territorio especial, densamente poblado; tiene su propia agencia—, y las mancomunidades de varios GAD. En los territorios de grandes extensiones, para involucrar de manera efectiva a las áreas más remotas, se establecen oficinas descentralizadas. De esa manera, es posible impulsar la participación de la población y el apoyo directo; tal es el caso de la Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí (ADPM).

A partir de las experiencias nacionales e internacionales, se evidencia que las ADET con mayor oportunidad de cumplir su papel son de naturaleza mixta (público-privada). Una ADET mixta tiene mayores posibilidades de éxito, porque ofrece oportunidades y potencialidades de los sectores privado y público. Si existe una relación antagónica entre el sector público y el privado, la ADET es el facilitador del diálogo. Al contrario, si la relación entre el sector público y el privado es razonablemente constructiva, una agencia mixta puede ofrecer significativos beneficios, en términos de la cercanía con ambas partes, al ser percibida como un intermediario honesto. De ahí la importancia de sus procesos de gobernanza, transparencia, generación de resultados, rendición de cuentas y comportamiento ético.

14. Servicios de Desarrollo Empresarial,

SDE. Son llamados también servicios a empresas, constituyen junto con los servicios de carácter financiero los Servicios de Apoyo a la Producción. Entre los SDE, podemos citar los servicios de consultoría y asistencia tecnológica a las empresas, los servicios de asesoramiento financiero, capacitación empresarial, entre otros. (Albuquerque y Dini, 2000)

15. Marketing territorial. Es el conjunto de herramientas empleadas para promover y desarrollar un determinado territorio, con una variedad de métodos: atracción de inversiones, promoción de los productos locales, impulso al turismo o difusión de las buenas prácticas empresariales. La estrategia de marketing debe estar respaldada por la planificación y la gestión estratégica del territorio, y basarse en planes de comunicación eficaces.



5. ¿Cuáles son las condiciones mínimas para que una ADET aporte al proceso de desarrollo de un territorio?

5. ¿Cuáles son las condiciones mínimas para que una ADET aporte al proceso de desarrollo de un territorio?

La ADET no es una compañía por acciones, en la que quien más paga tiene mayor poder de decisión; tampoco es la dictadura de la mayoría. Una ADET es un espacio democrático y abierto, para impulsar acciones tendientes a concretar un proyecto de territorio que beneficie a la mayoría.

Una ADET es un espacio institucional que involucra a los actores públicos y privados más importantes, comprometidos con el desarrollo económico territorial. Es, a la vez, un ente con estructura y capacidad técnica para potenciar el desarrollo económico, y una organización capaz de canalizar recursos financieros importantes, desde el sector público, empresas privadas, universidades y cooperación internacional, para operar e implementar proyectos e intervenciones integradas.

La experiencia mundial acerca de las ADET muestra que las condiciones indispensables para que aporten eficazmente al desarrollo territorial son:¹⁶

- *Autonomía legal y administrativa*, necesaria para reducir el riesgo de dependencia de las instituciones, actores y organismos más poderosos del territorio;
- *Diálogo institucionalizado y colaboración público-privada*, indispensables para garantizar la identificación de necesidades y brechas locales, construir acuerdos y evolucionar de manera continua;
- *Un directorio de representación público-privado*, para compensar los desvíos de los sectores que actúan bajo intereses parciales;
- *Para dar continuidad a las intervenciones, es necesario que la agencia sea mixta*; así se garantiza que los programas se mantengan más allá del cambio de autoridades;
- *Motivar decisiones por consenso, no por votación*; toma de decisiones rápida, sustentada en estudios y argumentos técnicos;
- *Compromiso de los actores locales y su liderazgo, basado en el funcionamiento de un directorio y una junta de socios* (participación gratuita, reuniones periódicas);
- *Estrategias enfocadas en la valorización del potencial endógeno, la integración productiva y la diversificación económica*, con el fin de reducir riesgos para el territorio, por parte de poderes fuertes en el nivel nacional e internacional;



- *Facilitación de un sistema de servicios integrado, de acuerdo con las necesidades del territorio, donde la ADET mantenga una estructura ligera y eficiente, administrativa y financieramente;*
- *Calidad profesional, vocación y liderazgo de los gerentes y especialistas, con quienes cualquier otra condición para el éxito está garantizada. Esto requiere mecanismos de selección rigurosos, a partir de los conocimientos, destrezas y competencias, y una eficaz gestión del talento humano (evaluación, formación, incentivos, seguimiento...);*
- *Plan de sostenibilidad financiera a corto y mediano plazo, sustentado en múltiples ingresos y donantes, que evite basarse en fuentes únicas de recursos, como subsidios públicos, cooperantes o donaciones internacionales; tampoco debe competir con los proveedores locales, ya que no generará beneficios en el largo plazo, solo ingresos temporales; y,*
- *Posicionamiento y representatividad, credibilidad y transparencia, que es lo que vuelve aceptable y deseable la participación de la ADET en un territorio.*

La experiencia evidencia que una ADET cumple sus objetivos de mejor manera, si es una instancia con personería jurídica de derecho privado. Estas condiciones garantizan la continuidad en las funciones y acciones, la independencia en las propuestas, la postura técnica sobre la política y la agilidad en la operación. Si una ADET es pública, se maneja como una instancia gubernamental y fácilmente pierde independencia en la selección de profesionales que la gestionen y operen. Nada garantiza, además, que no sea asimilada a la orientación del GAD y se enfoque en objetivos de corto plazo, electorales y mediáticos. Si los actores privados no están involucrados en la agencia, es asimilada como gobierno. Además, en tanto pública, la agencia depende de gobiernos de elección popular; en consecuencia, ella también concluiría su periodo de vida con el término de la gestión de la autoridad local, pues no hay compromiso para darle continuidad frente a los cambios.

Por otro lado, si una ADET solo es privada, evita la burocracia y la dependencia política, pero corre el riesgo de limitarse a brindar servicios corporativos y no de finalidad pública y colectiva. En este último caso, puede comprometerse la relación con el Estado. Una agencia puramente privada se conecta sin dificultad con el sector privado; sin embargo, no tendrá relaciones efectivas con el sector público. Por principio una ADET es un bien público del territorio, no puede ser dividida ni apropiada.

16. IDEASS/ILS LEDA (2007). Agencias de desarrollo económico local para la gobernanza y la internacionalización de las economías locales.

La vida de una ADET no puede estar ligada con el periodo de una autoridad electa. Para lograr su sostenibilidad financiera, no debe transformarse en proveedora de servicios con precio en el mercado, ya que deviene en una mera consultora, y su accionar impedirá que surjan proveedores privados de dichos servicios; si ello ocurre, la ADET estaría compitiendo desigualmente con ellos y constituiría una muralla de contención para cumplir uno de los principales objetivos del DET: el desarrollo de capacidades endógenas de provisión de servicios técnicos y de creación de capital humano calificado en el territorio, lo cual no es posible sin ciertos niveles de competencia entre oferentes.

Los servicios que una ADET provee son de carácter público o semipúblico, por eso ellas reciben, en la mayoría de los casos, financiamiento desde el Estado nacional o los GAD.



Una agencia mixta ofrece un panorama prometedor, capaz de brindar lo mejor de ambos mundos. Puede proporcionar significativos beneficios en términos de su cercanía, aunque no demasiado estrecha, con ambas partes, y ser percibida como un intermediario honesto.

Mantener una ADET como una instancia público-privada, con personería jurídica de derecho privado, favorece la sostenibilidad del proyecto de territorio: es la ADET del territorio y no la ADET de uno de los actores. Al pertenecer a los actores públicos y privados del territorio, involucrados en DET, ésta debe emplear y generar herramientas de gobernabilidad y transparencia, para conducir las principales decisiones, en términos democráticos. La ADET debe asumir un liderazgo distinto, que involucre, motive, fortalezca, aglutine, articule y entregue a los actores locales el protagonismo de los procesos.

Las ADET necesitan contar con procesos de gobierno interno y rendición de cuentas regulados, y niveles de control claros, a fin de crear un entorno confiable para sus socios y principales. La gobernanza de la ADET se sostiene en el compromiso y voluntad de sus socios por trabajar juntos: independientes, pero coordinados; libres de interferencias externas; y, en la capacidad de brindar servicios de calidad. Una ADET requiere una estrategia de comunicación integral, cuya imagen pública visibilice a su directorio, socios y cuerpo técnico.

Cada ADET debe reconocer las herramientas de facilitación e incentivos para fortalecer el diálogo público-privado, a partir de la identificación de metas conjuntas y sobre la base de relaciones de mutuo beneficio. Este proceso puede implicar la promoción de inversión público-privada para programas necesarios para el territorio; la promoción del intercambio de experiencias y perspectivas; el



impulso del aprendizaje a partir del intercambio de vivencias; y, la generación de innovación que fortalezca el potencial local.

La sostenibilidad financiera de la agencia es indispensable para mantener una estrategia de fortalecimiento de capacidades, y ofrecer al territorio servicios para el desarrollo económico territorial. Los actores comprometidos y convencidos en la agencia deben contribuir, en función de sus capacidades, no solamente con recursos financieros, sino con aportes que evidencien su compromiso. Una ADET, además de contar con los aportes de los socios, dispone de los ingresos generados por los servicios que brinda, por la operación de los programas nacionales o provinciales. Por ello, necesita disponer de un plan de negocios y un plan operativo compartido con sus socios. En ese sentido, el ejercicio de rendición de cuentas debe ser permanente. Según la experiencia europea, es importante que una ADET posea estabilidad y permanencia, pues los resultados tangibles de transformación requieren, al menos, diez años. Por eso, la ADET necesita mantener autonomía frente a las presiones políticas, para responder al largo plazo, más que a las necesidades mediáticas.

Para que una ADET cumpla su papel de manera eficaz, es deseable que el personal cuente con experiencia en el sector público y en el privado. Así, será posible entender las diferencias de enfoques y lógicas de estos actores, que van a articular; además deberá desarrollar destrezas para generar alianzas, facilitar el diálogo y construir consensos.

Las ADET más eficaces tienen un gerente general o director ejecutivo con reconocido liderazgo local, cuyo desempeño se juzga en función del cumplimiento de ciertos indicadores de resultado técnicos. También cuentan con un directorio fuerte, capaz de influir en la orientación estratégica de la agencia y, al mismo tiempo, garantizar su legitimidad ante sus respectivas bases.



6. ¿Cuáles son las ventajas y oportunidades de contar con una ADET en el territorio?

6. ¿Cuáles son las ventajas y oportunidades de contar con una ADET en el territorio?

Las actividades de las ADET incluyen la articulación o acción directa para: la provisión de información económica; la ingeniería financiera para el impulso económico; la promoción internacional de las actividades económicas del territorio; la creación y gerencia de áreas económicas; la creación y difusión de innovación, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías; la operación de los programas nacionales que requieren adaptación y aplicación local. Una ADET en el territorio ayuda a establecer una identidad y visibilidad para las iniciativas de DET, al funcionar como vehículo de comunicación entre los socios y los grupos interesados.

En los procesos de DET se precisan instrumentos de implementación que aseguren que la formulación de los objetivos, estrategias y planes, compartidos por los actores locales, se concrete en proyectos y propuestas. En ausencia de tales estructuras, la gerencia de las redes locales y la coordinación es difícil e, incluso, caótica.

Las ADET, como herramientas para el desarrollo económico territorial, cumplen ciertas funciones indispensables para el territorio:

- Una referencia interna para la organización, coordinación y optimización de los servicios necesarios para el desarrollo económico del territorio, de acuerdo con el proyecto territorial y sus estrategias, a fin de evitar duplicaciones sobre posiciones y conflictos entre entidades diferentes;
- Una herramienta que capitaliza el conocimiento para utilizarlo positivamente en el territorio, que busca continuidad a pesar de los cambios políticos y motiva a construir a partir de lo avanzado;



- Un instrumento de los actores locales para dar respuesta eficiente y eficaz a las necesidades y desafíos del desarrollo, y adaptar-anticipar estas respuestas frente a los cambios en las finanzas, mercados, tecnología, etc.;
- Una referencia externa, para presentarse a la comunidad nacional e internacional con una fuerza “política” única, desde el momento en el que ella representa los principales actores territoriales; y, como una herramienta “técnica” completa, para canalizar recursos y negociar acciones y proyectos;
- Un instrumento para el Estado nacional y subnacional, que concrete en el territorio las políticas y los planes de desarrollo en materias de desarrollo rural-agrícola, desarrollo industrial, competitividad, empleo, protección medioambiental, inclusión social, equidad de género, investigación e innovación aplicada a la producción, etc.;
- Un instrumento para facilitar relaciones internacionales de los actores locales, de las empresas, de las universidades, sobre todo a través de las redes en las que participa la agencia: la red nacional CEDET, la red latinoamericana de ADEL, la red europea Eurada y la red global ILS LEDA;
- Una instancia técnica que piensa integral y estratégicamente en el desarrollo económico del territorio y en los factores de competitividad sistémica. Por eso puede conectar cadenas, fortalecer los clúster y entender los cambios en el nivel meta;
- Una herramienta local que da sostenibilidad a los proyectos de mediano y largo plazos, enfocados en las verdaderas necesidades del territorio; y,
- Una instancia eficiente para la operación de programas territoriales, sobre la base de un sistema administrativo versátil, con la capacidad legal para realizar contrataciones para la ejecución de acciones de manera ágil, a fin de asegurar que los recursos lleguen principalmente a los usuarios.

Esta estructura tiene la responsabilidad y el conocimiento técnico para implementar y diseñar un plan estratégico de largo plazo, y ayuda a acceder a oportunidades internacionales. Las ADET proporcionan sostenibilidad a los planes y programas de competitividad territorial, dado que estos siempre requerirán mucho más tiempo que el periodo de las autoridades locales de elección popular.



Referencias

- Alburquerque, F. y Dini, M. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. FOMIN/BID.
- Canzanelli, G. (2003). Preguntas acerca del Desarrollo Económico Local. Una guía bibliográfica a las respuestas CIRCLE. ILS LEDA.
- Meyer-Stamer, J. (2006). *Diseño de una Agencia de Desarrollo Regional: alternativas y decisiones*. Mesopartner.
- ILS LEDA (2007). *Agencias de desarrollo económico local para la gobernanza y la internacionalización de las economías locales*.
- OECD, Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (2005). *Manual de Oslo*.

Este folleto está impreso en Papel Kimberly Reciclado Natural.
Interiores de 75gr. y portada en 180gr.

