Compilador
Jorge Pellicci

PRIMER FORO AMERICANO DE AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL TERRITORIO

CÓRDOBA, 25 Y 26 DE OCTUBRE DE 2012

ADEC
AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

FORO AMERICANO de AGENCIAS de DESARROLLO LOCAL

La Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (**ADEC**) fue fundada en 1997 y es una de las primeras entidades públicas-privadas del país. **ADEC** ha constituido un modelo para muchas agencias que nacieron posteriormente. Está integrada por 30 entidades empresarias que representan más del 95% del PBI de la ciudad y el Estado municipal. Su objetivo es la promoción del desarrollo económico y social, mediante la generación de alianzas estratégicas con los actores públicos y privados del territorio, con el fin de implementar acciones, proyectos y políticas públicas consensuadas que mejoren la calidad de vida de sus habitantes.

Compilador
Jorge Pellicci

Primer Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local

La Gestión del Conocimiento en el Territorio

Córdoba, 25 y 26 de octubre de 2012

ADEC
AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

FORO AMERICANO de AGENCIAS de DESARROLLO LOCAL

I Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local:la gestión del conocimiento en el territorio : Córdoba, 25 y 26 de octubre de 2012 / Jorge Pellicci ... [et.al.] ; compilado por Jorge Pellicci. - 1a ed. - Córdoba : Federación Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, 2013.
306 p. : il. ; 22x16 cm.

ISBN 978-987-28714-1-3

1. Desarrollo Económico. I. Pellicci, Jorge II. Pellicci, Jorge, comp.
CDD 338.9

Fecha de catalogación: 17/10/2013

Copyright 2013: Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba

1º edición - Córdoba

Desarrollo local / Gestión del conocimento / Desarrollo territorial / Innovación / Territorio / Inteligentes / Redes / Competitividad territorial / Alianzas estratégicas / Género / Factores invisibles / Políticas Públicas.

Las ideas u opiniones expresadas en los capítulos de este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no representan necesariamente el pensamiento de ADEC, quien deslinda cualquier responsabilidad en este sentido.

Se permite la reproducción total o parcial citando la fuente. Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba - ADEC - www.adec.org.ar

ISBN 978-987-28714-1-3

Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba - ADEC
Caseros 621 2º P (X5000AHH) Córdoba - Argentina
Tel./Fax: (54) (351) 4341636 / 37 / 39
capacitacion@adec.org.ar - www.adec.org.ar

Diseño de tapa, Edición y Diagramación:
Artilugio, comunicación & diseño - www.artilugio.com.ar

Este libro se imprimió en los talleres gráficos de Copicentro en Octubre de 2013.

Índice

Reconocimientos 11

Introducción 13

APERTURA DEL PRIMER FORO AMERICANO DE ADEL 17
"La gestión del conocimiento en el territorio"
Carlos Candiani / Vicepresidente 1° de ADEC. 18
Fulvio Arias / Secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba..... 20
Ramón Javier Mestre / Intendente de la ciudad de Córdoba. 25

CAPÍTULO 1.
TERRITORIOS INTELIGENTES 31
"La construcción de ventajas competitivas en los territorios, los sistemas territoriales de innovación, la planificación estratégica, gobernanza y participación".

Moderador: **Claudio Maggi /** Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Latinoamérica (Chile).... 32

Disertantes:
Danielle Mazzonis / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Europa y Asia (Italia). 33
Guillermo Marianacci / Experto en Planificación Estratégica y DEL. Consultor en organismos internacionales (Argentina)..... 39
Ronald Pereira Peña / Exoficial Mayor de DEL y Competitividad de la Municipalidad Autónoma de La Paz (Bolivia). 46
Sergio Boissier / Exdirector de Políticas de Planificación regional del Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES CEPAL (Chile). 51

CAPÍTULO 2.
CONSTRUCCIÓN DE REDES, GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL 61
"El rol de las redes, la economía del conocimiento y las tecnologías para la gestión del conocimiento".

Moderador: **Juan de Dios García Serrano /** Experto en Desarrollo Local para el equipo de Oficina ART PNUD y FAMSI (España). 62

Disertantes:
Pablo Costamagna / Coordinador del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social para América Latina y el Caribe, ConectaDEL BID-FOMIN (Argentina). 63
Michel Azcueta / Presidente de la Escuela Mayor de Gestión Municipal. Jefe de la Oficina de enlace con los gobiernos regionales y locales. Congreso de la República (Perú). 69
Andre Silva Spinola / Gerente Nacional de Desarrollo Económico Territorial de SEBRAE (Brasil). 76
Javier Terrani / Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Local Morón. Subcoordinador Unidad Temática Desarrollo Económico, Mercociudades (Argentina). 81
Jose Yitani / Especialista en construcción de capacidades, conocimiento y aprendizaje para gobiernos subnacionales del INDES-BID (México). 85

CAPÍTULO 3.
PARTICIPACIÓN Y ALIANZAS PARA EL DESARROLLO
TERRITORIAL 95
"El caso de Córdoba".

Moderador: **Félix Mitnik /** Director del Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina)..... 96

Disertantes:
Kurt Wonko / Coordinador del Componente Parque Productivo del Programa de Desarrollo Territorial en la Región Metropolitana de la ciudad de Córdoba (Argentina). 101

Jorge Pellicci / Director de Proyectos y Coordinador Componente Innovación Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina). 105
Analia Nievas / Coordinadora Componente Modernización de la Gestión Pública en su relación con las empresas y el ordenamiento territorial, Programa REMECO/ADEC (Argentina)..... 111
Juan Giunta / Subsecretario de Desarrollo Económico y Estratégico, Secretaría de Economía de la Municipalidad de Córdoba (Argentina). 116
Fulvio Arias / Secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba (Argentina)..... 123
Carlos Candiani / Vicepresidente 1° de ADEC (Argentina)..... 125

CAPÍTULO 4.
LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL DESARROLLO LOCAL..... 131
"Empoderamiento, liderazgo y desarrollo. Empleo y equidad".

Moderador: **Liliana Frydman /** Secretaria ADEC Córdoba (Argentina). 132

Disertantes:
Alejandra Valdés / Coordinadora del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, CEPAL (Chile)..... 132
Juan Manuel Baldares / Coordinador Regional del Programa de Fortalecimiento Institucional en la Fundación DEMUCA (Costa Rica)..... 139
Olga Riutort / Presidenta del bloque Eva Duarte de Perón en el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba (Argentina)..... 144
Isabel Herminia Ramos / Coordinadora indígena de la comunidad Colla, *Aillu* del Collasuyo (Argentina) 152
Miriam Edith Acosta / Miembro de la comisión de equidad de género en el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba (Argentina)..... 156

CAPÍTULO 5.
LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO... 161
"Aprendizajes, reflexiones y propuestas para el siglo 21".

Moderador: **Antonio Zurita /** Director General de Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (España). 162

Disertantes:
Martín Santiago / Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en la Argentina. Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Argentina (España). 163
Juan Carlos Yamamoto / Representante de JICA Argentina (Japón) 174
Claudio Cortellese / Jefe de la Unidad de Acceso a Mercados del Fomun-BID (Italia). 180
Enrique Gallicchio / Asesor Técnico Principal Programa ART-PNUD (Uruguay). 187

CAPÍTULO 6.
LOS FACTORES INVISIBLES DEL DESAROLLO..... 197
"Desarrollo humano, inclusión social, equidad y desarrollo local".

Moderador: **Andrés Matta /** Experto en DEL. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina). 198

Disertantes:
Marcel Peralta / Experta en diseño e implementación de políticas públicas vinculadas con el empleo y la formación profesional. Agencia de Empleo y Formación profesional del Gobierno de la provincia de Córdoba (Argentina)..... 200
Anne Posthuma / Especialista *senior* de políticas de empleo, oficina de la OIT en Brasil (Portugal). 208
Pamela Cáceres / Investigadora de la Universidad Católica de Córdoba. Representante de OLAGI (Argentina). 219
Ladislao Dowmbor / Experto en DEL. Profesor de la PUC en Sao Pablo. Consultor de diversas Agencias de Naciones Unidas (Brasil). 227

CAPÍTULO 7.
POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL..... 235
"Los desafíos del siglo 21 y el rol de las ADEL".

Moderador: **Héctor Castello /** Especialista FOMIN de la Representación Argentina del BID. Jefe de Proyecto del Programa

Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social ConectaDel (Argentina)..... 236

Disertantes:
Marta Oyhanarte / Miembro de la Comisión Directiva del Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Argentina). 237
Diego Garcia Da Rosa / Asesor Técnico en Desarrollo Económico Local y Descentralización del ART- PNUD (Uruguay). 244
Diego Dequino / Secretario de Economía de la Municipalidad de Córdoba (Argentina). 253
Roberto Martínez de Guereñu / Director General del Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Presidente de GARAPEN - Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (País Vasco, España). 258
Francisco Alburquerque / Consultor en Desarrollo Económico Local en FOMIN-Banco Interamericano de Desarrollo BID (España). 266

CAPÍTULO 8.
ENTREVISTAS 281
"La gestión del conocimiento".

Francisco Alburquerque / Consultor en Desarrollo Económico Local en FOMIN-Banco Interamericano de Desarrollo BID (España).. 283
Fulvio Arias / Secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba (Argentina). 284
Claudio Cortellese / Jefe de la Unidad de Acceso a Mercados del FOMIN-BID (Italia). 284
Ladislao Dowmbor / Experto en DEL. Profesor de la PUC en Sao Pablo. Consultor de diversas Agencias de Naciones Unidas (Brasil). 285
Juan de Dios García Serrano / Experto en Desarrollo Local para el equipo de Oficina ART (España)..... 286
Juan Giunta / Subsecretario de Desarrollo Económico y Estratégico, Secretaria de Economía de la Municipalidad de Córdoba (Argentina). 288
Claudio Maggi / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Latinoamérica (Chile)..... 289

Guillermo Marianacci / Experto en Planificación Estratégica y DEL. Consultor en Organismos Internacionales (Argentina)..... 290
Roberto Martínez de Guereñu / Director General del Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Presidente de GARAPEN - Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (País Vasco, España)..... 291
Danielle Mazzonis / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Europa y Asia (Italia)..... 291
Félix Mitnik / Director del Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina)..... 293
Marta Oyhanarte / Miembro de la Comisión Directiva del Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Argentina)..... 294
Isabel Herminia Ramos / Coordinadora indígena de la comunidad Colla, *Aillu* del Collasuyo (Argentina)..... 295
Juan Carlos Yamamoto / Representante de JICA Argentina (Japón)..... 295
Antonio Zurita / Director General de Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (España)..... 296

CAPÍTULO 9.
DECLARACIÓN DEL FORO AMERICANO ADEL CÓRDOBA 2012 299

Reconocimientos

En primer lugar, quisiéramos agradecer a todas las organizaciones que hicieron posible el **Primer Foro Americano ADEL**. Cabe destacar el apoyo y la adhesión de las siguientes entidades: el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), el Programa Articulación de Redes Territoriales (ART–PNUD), la Empresa Binacional ITAIPÚ, el Parque Tecnológico de Itaipú (PTI), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la Red de Mercociudades, la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), el Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba (FOMIN-BID), el Programa Conecta DEL (FOMIN-BID), la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) en el Aniversario de sus 400 años, la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba (UTN), la Fundación AVINA, la Agencia de Promoción del Empleo y Formación Profesional del Gobierno de la provincia de Córdoba, la Agencia de Cooperación internacional del Japón (JICA) y la Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (OLAGI).

También agradecer a los organismos que promovieron la Declaración de interés: a la Secretaría General de la Presidencia de la Nación; al Ministerio de Industria, Comercio y Minería del Gobierno de la provincia de Córdoba; la Secretaría de Economía y Finanzas de la Municipalidad de Córdoba; la Legislatura de la provincia de Cór-

doba; el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba; y a la Agencia Córdoba Turismo del Gobierno de la provincia de Córdoba.

Un párrafo aparte merecen las personas que, por su trabajo, dedicación y compromiso, hicieron posible este Foro. En especial, los disertantes y moderadores de los paneles, los empresarios integrantes de las Comisiones de Trabajo de ADEC que se conformaron para la organización del Foro, los consejeros representantes de las cámaras empresarias socias de ADEC integrantes del Consejo General, y las autoridades e integrantes de Comité Ejecutivo de ADEC: Carlos Candiani, Juan Giunta, Liliana Frydman, Germán Aron, César Galfione, Sebastián Parra, Raúl Dentesano y Rodolfo Loigge.

Finalmente, agradecer a los que contribuyeron en la elaboración de esta publicación: a Paula Barrios Lentati por la impecable tarea en la desgrabación de las conferencias, a Marcela Palacios por su apoyo en la organización del libro y a Lidia Strasorier por su colaboración en los aspectos vinculados a su publicación.

* * *

Introducción

Este libro es el resultado de la reflexión y del diálogo producidos en el marco del Primer Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local (en adelante, ADEL) que se celebró en la ciudad de Córdoba (Argentina), los días 25 y 26 de Octubre de 2012 y que fuera organizado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) en conjunto con la Municipalidad de la ciudad de Córdoba y el Gobierno de la provincia de Córdoba.

Concluido el **Primer Foro Mundial de ADEL** realizado en Sevilla, en el año 2011, el Comité Técnico del Foro resolvió que en el año 2012 se desarrollará en Córdoba, Argentina, el Primer Foro Americano de ADEL, el cual, como parte de la agenda del Foro Mundial, sería un Foro intermedio, temático, regional y preparatorio hacia el Segundo Foro Mundial de ADEL, que se llevaría a cabo durante el año 2013, en Foz de Iguazú, Brasil.

El **Primer Foro Americano ADEL** abordó como temática "La gestión del conocimiento en el territorio", propiciando la generación de un espacio de debate, reflexión y diálogo que aportó a la construcción de nuevas visiones sobre el desarrollo humano, económico, social y ambiental de los territorios.

Este encuentro fue un ámbito integrador y participativo en el que funcionarios de distintos niveles de gobierno, representantes de organismos internacionales, expertos en diversas temáticas re-

feridas al desarrollo territorial, académicos de universidades, referentes de organizaciones de la sociedad civil y empresarios de la ciudad, expusieron a más de mil participantes de 20 países de América Latina, diversas perspectivas sobre el desarrollo territorial, la gestión del conocimiento, el fortalecimiento de las capacidades locales, la construcción de redes y la articulación de actores públicos y privados, lo que permitió compartir herramientas, estrategias y propuestas, capaces de posicionar la dimensión territorial y sostenible del desarrollo.

El presente libro se compone de una primera sección que contiene los discursos de Apertura del Foro; siete capítulos con las presentaciones de 42 expositores de diversos países latinoamericanos y europeos; el octavo capítulo con entrevistas a un grupo de expositores consultados sobre la gestión del conocimiento; y, finalmente, el noveno capítulo con la declaración del Foro Americano Córdoba 2012.

En la primer sección se transcriben las palabras de apertura y bienvenida del señor intendente de la ciudad de Córdoba, Ramón Mestre, del secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba, Fulvio Arias, y del vicepresidente 1° de la Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, Carlos Candiani.

Los nueve capítulos siguientes contienen relatos y propuestas que los panelistas aportaron proponiendo una amplia diversidad de enfoques, perspectivas y visiones sobre el desarrollo territorial como alternativa para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El **primer capítulo** trata el tema de **Territorios Inteligentes**: La construcción de ventajas competitivas en los territorios, los sistemas territoriales de innovación, la planificación estratégica, la gobernanza y participación.

El **segundo capítulo** trata la **Construcción de Redes, Gestión del Conocimiento y Competitividad Territorial**: El rol de las redes, la economía del conocimiento y las tecnologías para la gestión del conocimiento.

El **tercer capítulo** aborda la **Participación y Alianzas para el Desarrollo Territorial**: Analiza en particular el caso de Córdoba.

El **cuarto capítulo** trata **La Perspectiva de Género en el Desarrollo Local**: Empoderamiento, liderazgo y desarrollo, empleo y equidad.

El **quinto capítulo** aborda la temática referida a **La Cooperación Internacional para el Desarrollo**: Aprendizajes, reflexiones y propuestas para el siglo 21.

El **sexto capítulo Los Factores Invisibles del Desarrollo**: El desarrollo humano, inclusión social, equidad y desarrollo local.

El **séptimo capítulo** las **Políticas Públicas y el Desarrollo Económico Local**: Los desafíos del siglo 21 y el rol de las ADEL en el contexto actual.

El **octavo capítulo** presenta un conjunto de entrevistas realizada a varios de los panelistas a quienes se les formuló las siguientes preguntas: ¿En qué consiste para usted la gestión del conocimiento? ¿ Qué utilidad tiene para el territorio? ¿Según su experiencia, cómo se hace gestión del conocimento?

Finalmente, el **noveno capítulo** contiene la **Declaración de Córdoba sobre el Primer Foro Americano ADEL "La gestión del conocimiento en el territorio"**, Córdoba, 25 y 26 de Octubre de 2012, que se presentó al finalizar el Foro.

Jorge Pellicci

Apertura

Apertura del Primer Foro Americano de ADEL:
"La gestión del conocimiento en el territorio".

Carlos Candiani
Vicepresidente 1° de ADEC.

Fulvio Arias
Secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba.

Ramón Javier Mestre
Intendente de la ciudad de Córdoba.

Carlos Candiani
Vicepresidente 1° de ADEC

Señor intendente municipal de la ciudad de Córdoba y presidente de ADEC, Dr. Ramón Javier Mestre; señor ministro de Finanzas de la Provincia, Cdor. Ángel Elettore; señor secretario de Industria de la Provincia de Córdoba, Ing. Fulvio Arias; señor fundador y primer presidente de ADEC, Dr. Rubén Martí; señor subsecretario de Gestión económica de la Municipalidad de Córdoba y vicepresidente 2º de ADEC, Arq. Juan Giunta; señores intendentes municipales, alcaldes, y autoridades de gobiernos intermedios de naciones amigas, de otras provincias y del interior de Córdoba; señores legisladores, diputados, senadores y concejales de naciones amigas, de nuestro país y de nuestra provincia; señores secretarios y subsecretarios y demás funcionarios provinciales y municipales; señores distinguidos visitantes de organizaciones internacionales que nos acompañan, como la FAMSI, el PNUD y la OLAGI. Señores presidentes de las cámaras asociadas a ADEC, señora secretaria, señor tesorero y otras autoridades de ADEC; señoras y señores:

Luego de más de dos años de actividades y esperas, por fin ha llegado el día. Hoy ponemos en marcha el Primer Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local (ADEL). Por ello, lo primero que quiero señalar es que las ADEL de las Américas, quienes las integramos y nuestros amigos estamos de fiesta hoy en Córdoba. Cómo no vamos a estarlo si hemos logrado reunir el más selecto grupo de expertos de desarrollo local que pudiéramos imaginar. Y junto a ellos, vamos a vivir y compartir dos jornadas intensas, llenas de nuevas experiencias y vivencias donde seguiremos atentamente las exposiciones de nuestros ilustres invitados.

Alcanzar este día es el desarrollo de un esfuerzo conjunto de nuestros asociados, cámaras empresariales, colegios profesionales, asociaciones civiles, la Municipalidad de Córdoba, el Gobierno provincial, y otras instituciones. De todos estos organismos hemos obtenido apoyo institucional, pero que ha sido brindado a través de esfuerzos individuales que van mucho más allá del cumplimiento del deber profesional o laboral. Es por eso que es un compromiso

agradecer a todos y cada uno de los miembros de ADEL: al personal estable, a los miembros de su Consejo, a sus comisiones, a sus consultores, a los colaboradores de los diferentes programas y a los muchos invitados que, dejando de lado actividades profesionales o personales, han hecho posible la concreción de este evento, inyectándole a esta organización su energía particular. A todos, muchas gracias por su esfuerzo y dedicación. Estoy convencido de que, una vez finalizado el Foro, diremos a coro: "¡Valió la pena!".

Este Foro, donde la gestión del conocimiento del territorio será el común denominador de sus paneles, se propone alcanzar la redacción de una declaración final resumiendo en ella la esencia de lo expresado por los panelistas durante sus ponencias; por los asistentes en el debate que concluye en cada mesa; y el resumen, las conclusiones y las reflexiones de los moderadores que actuando como redactores extraerán, sintetizarán y compilarán en forma de documento los contenidos de cada sesión. Todos en ADEC deseamos aprender más de las técnicas y del arte del desarrollo local.

Tenemos como visión que Córdoba sea un verdadero polo del desarrollo ADEL, y que ADEC sea un destacado referente en la materia. Pero, a su vez, deseamos que estos calificativos lo sean no sólo por su sapiencia, sino que, fundamentalmente, por sus logros y realizaciones efectivas, actuando sobre su territorio y su gente.

Saber para hacer. Primero conocer, luego hacer. Todo en una efectiva y rápida sucesión. Por ello ansiamos para Córdoba un futuro donde la calidad de vida de su pueblo se base en ventajas competitivas de sus empresas y sus instituciones, derivadas de una elevada instrucción y formación profesional masiva de su gente, generadoras ambas de cualidades de empresas de alta tecnología –hoy por ejemplo las TIC's– y no en un sistema basado en simples ventajas comparativas de tipo estático únicamente utilizables cuando los factores externos demandan esos productos que casualmente, sólo casualmente, se disponen en el territorio (hoy por ejemplo, la soja y los recursos mineros).

Nuestra agencia encamina sus esfuerzos en esa dirección. Por ello acogimos y propugnamos con tanto interés iniciativas tales como el Programa Entra-21. De este, y ya con la perspectiva histórica que nos brinda el tiempo transcurrido desde su ejecución, hallamos a lo largo

y a lo ancho de nuestra región empresas a la que este programa ha impactado en forma positiva, y que esperan una reiteración o mejor aún, una continuidad tal como la calificación del Entra-21 preveía. Desde ADEC haremos todos los esfuerzos para alcanzar los objetivos de este programa. Es en este marco donde inscribimos el Foro, son estas las razones que nos impulsaron y condujeron a su concreción, y es por ello que lo planificamos tal como lo estamos ejecutando. Y es por ello que invitamos a nuestros distinguidos y expertos panelistas. En un rápido repaso de las actividades que nos esperan deseo destacar el panel que destinamos a tratar el desarrollo local desde la perspectiva de género, aporte de nuestro Foro a una temática tan actual como necesaria, destinada a resaltar la igualdad de género y a intentar que esta alcance todos los rincones de nuestra América.

Por todos estos detalles, por la presencia de todos ustedes acompañándonos, y por la perspectiva de un futuro mejor para nuestros pueblos, no tengo dudas, estamos y estaremos por dos días de fiesta en Córdoba. Sean bienvenidas y bienvenidos al Primer Foro Americano de Agencias de Desarrollo local. Gracias.

Fulvio Arias

Secretario de Industria de la Provincia de Córdoba

Buenos días señor intendente y presidente de ADEC, señor ministro de Finanzas de la Provincia, otras autoridades de ADEC, autoridades de las cámaras empresarias que conforman ADEC, visitantes de organizaciones internacionales comprometidas con el desarrollo local, empresarios, legisladores provinciales y concejales de la ciudad de Córdoba, y todos los demás a los que puedo presentar como todos aquellos que estamos acá porque pensamos qué podemos hacer para lograr cosas para el progreso de la gente, cosas tangibles para el progreso de la gente.

Es una alegría poder estar acá y representando al Gobierno de la provincia poder decirle a ADEC: "Felicitaciones por el logro". Para el Gobierno de Córdoba es una alegría que este evento se esté realizando en nuestra ciudad. El gobernador hubiera querido estar acá,

pero su agenda no lo permite, por eso les manifiesto su alegría, ya que él está permanentemente comprometido con el desarrollo local. Cosa que podemos verificar en su trabajo en el Foro de intendentes que se realizó en Córdoba con este fin y en su trabajo en OLAGI con los gobiernos intermedios.

Realmente nos pone muy contentos en el Gobierno de Córdoba estar participando en este Foro, porque se realiza aquí en Córdoba y creemos que el tema del Foro es de actualidad en el mundo, es el tema en el cual estamos trabajando en todas las regiones del mundo. ¡Qué desafío hablar de la gestión del conocimiento! Ayer por la tarde, estábamos en la presentación que el Ing. Mitnik hizo del libro sobre desarrollo local. Él, desde un punto de vista muy pragmático, nos decía: "Hay que planificar lo que se va a hacer –decía– sobre las acciones que se hicieron y cómo se hicieron, en lo cual no tenemos recetas, sino que la metodología hay que adecuarla a cada tipo de proyecto –y al final nos indicaba– ojo, controlemos los resultados porque tenemos que ir midiendo si estamos caminando en el sentido que habíamos planificado".

Los temas del encuentro son grandes desafíos. Crear ventajas competitivas es la tarea de todos los días de la mayoría de ustedes que son empresarios, pero hoy también competimos regiones con regiones. Las empresas no compiten solas. Las empresas compiten contra empresas que están en otro ecosistema y el ecosistema les ayuda o no. Entonces, esto de trabajar sobre las ventajas competitivas es un tema fundamental desde el punto de vista del desarrollo local porque las localidades, las regiones, tienen que aportar a esta competitividad.

Otro tema que hay en los paneles es la innovación. Hoy no debe haber día que no escuchemos la palabra innovación. ¿Y qué queremos decir en este Foro?, ¿qué tendremos que debatir? Hoy nos damos cuenta que la innovación, para poder competir en el mundo, es un fenómeno sistémico, es un fenómeno colectivo. La innovación no surge de uno, surge colectivamente, empezando desde cada uno de los actores, desde el que usó el servicio o producto en el que estemos pensando. ¿En qué nos aporta? Como dice Rosenberg: el *"learning by using"*, o sea, por su uso nos aporta elementos para la innovación. El que produce los servicios o los productos que, trabajando en los

procesos, o sea "haciendo", genera innovación. Y si vamos al otro extremo, es el investigador que está en la universidad, en el centro de investigación, que nos está produciendo nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevos materiales.

La planificación estratégica de las regiones. ¿Cómo queremos hoy tener planes estratégicos?, o sea, tener ese foco de estar mirando allá lejos y no estar mirando solamente lo que pasa en el día a día. Es un gran desafío que las regiones, los municipios, cada uno de ellos tenga su instrumento de planificación estratégica. Muchos lo tienen, otros lo quieren tener y están trabajando para ello. Gran tema de debate para estos dos días de trabajo que vamos a tener.

Los factores invisibles, otro tema de un panel. Cuando hablamos de factores invisibles pensamos en la educación, ese pilar tan básico para producir ese conocimiento del que estamos hablando. ¿Para qué queremos desarrollarlo? ¿Cuál tiene que ser el producto, las conclusiones? Trabajar en todos estos temas fluidamente, ¿por qué? Porque tiene que influir en la creación de las políticas públicas. Las políticas públicas que surgen como propuestas de los gobiernos. ¿Para qué? Para hacer que la gente se sienta mejor, se sienta feliz, trabaje mejor.

Estamos hablando de que somos agencias de desarrollo. El foco de esto son agencias de desarrollo. Promover el desarrollo es promover esa competitividad que decíamos hace un rato. El desarrollo crea posibilidades de competitividad. Si no hay desarrollo es inútil que pensemos en hablar de competitividad.

Tenemos un escenario que es muy desafiante para estos temas. Todos ustedes saben mejor que yo que hay una gran tendencia –y permanentemente vemos números– que hay un porcentaje de la población que está migrando a las grandes ciudades. En las grandes ciudades también tenemos desarrollo local, pero tenemos que pensar el desarrollo local en toda la extensión del país, de la región, de lo que sea nuestra área de responsabilidad. Entonces nuestro desafío es el desarrollo local contra esta tendencia de la migración hacia las grandes ciudades. Ahí aparece nuestro gran enemigo, o sea luchar contra el desarraigo de las personas. Es muy poco probable que una persona que haya sufrido el desarraigo pueda decir que goza de su plena felicidad. Cuando está lejos de su familia, lejos de sus afectos, lejos de sus raíces, es muy difícil. Ese es el gran desafío que tenemos

que resolver nosotros, trabajando en todas estas líneas que tenemos en los talleres.

Creo que la educación tiene que ser un eje fundamental. Es a través de la educación, la formación, la capacitación, el desarrollo de competencias, que vamos haciendo crecer este capital que llamamos el conocimiento. Y gestionar el conocimiento, administrar el conocimiento hoy, es el gran problema desde la más pequeña a la más grande de las organizaciones. ¿Por qué? Porque este conocimiento está en las personas, en los equipos, en los grupos, en los sectores, en una organización empresarial. Ese conocimiento se encuentra disperso y nosotros queremos gestionar el conocimiento territorial y necesitamos hacerlo. Así como lo necesita una empresa, lo necesitan los otros actores de la sociedad. Es un trabajo muy serio el poder desarrollar una metodología acorde a nuestra cultura para poder administrar ese capital social creciente.

¿Dónde debemos empezar? Creo que debemos empezar desde cosas muy pequeñas a muy grandes. Tenemos que empezar cuando la maestra lleva a los chicos de la población a ver dónde trabajan sus padres, sus vecinos, dónde trabajaron sus abuelos, para que empiecen a querer lo que es de la región, para que empiecen a valorar lo que es de la región; y cuando pasen por su secundaria hagan una pasantía en esas mismas empresas donde trabajan sus hermanos mayores, su madre o su padre. Así vamos a ir haciendo crecer esa vocación que, de otra forma, es aleatoria. De este modo, va a estar vinculada a sus raíces y esa persona va a intentar trabajar en esa región siempre y cuando le generemos los instrumentos para que lo pueda hacer.

Desde allí empieza el gran trabajo de desarrollar políticas para el emprendedurismo, para desarrollar políticas para tener lugares donde incubar proyectos, para radicar proyectos. También necesitamos la formación a un nivel posterior. Hemos creado la vocación, ¿qué necesitamos después? Necesitamos que esa persona pueda desarrollar esa vocación. No todos tienen que ser egresados universitarios, pero todos necesitan formación ya sea para hacer su microemprendimiento o para cumplir una función en una organización existente. Necesitamos esos institutos terciarios, carreras terciarias donde se forman estas personas dentro de las necesidades de la región, y que

no tengan que ir a buscarlo a otro lugar. Que las universidades más próximas también desarrollen los profesionales que van a ser aquellos que van a generar el conocimiento investigativo para el área.

Todo esto, que parece tan simple decirlo en pocas palabras, es sistémico. Pensemos que una acción que iniciamos hoy en una actividad en un colegio primario generará resultados que vamos a ver dentro de 18 o 20 años, o no los vamos a ver. O sea, estas cosas que tenemos que empezar todos y que los resultados los vamos a ver de acá a muchos años, y algunos quizá no los veamos, pero vamos a dejar esto funcionando, vamos a dejar la semilla que va estar creciendo.

Desde la Provincia, con orientación del gobernador De la Sota, se ha hecho el Primer Foro de intendentes, en donde el tema fue el desarrollo local. El tema no fue el desarrollo de mejorar la ciudad, fue el desarrollo local. El intendente que está ahí al lado o el responsable de la región tiene que estar pensando en focos de futuros puestos de trabajo. Además, este gobernador generó en el Ministerio del cual yo tengo el orgullo de formar parte, una Secretaría de PyME y Desarrollo Emprendedor. Se está trabajando para que a esto lo llevemos a las áreas, creando consejos consultivos de las PyME y proyectos de emprendedores en las distintas regiones de la provincia. O sea, tenemos que ir adonde está el problema regional. El Gobierno de la provincia tiene que estar en los distintos lugares, también el Ejecutivo se traslada para realizar ese tipo de tareas.

Y estamos trabajando, desarrollando parques industriales. ¿Por qué? Porque esos proyectos después tienen que haber sido emprendidos, les tenemos que haber dado los instrumentos y luego tenemos que poder radicarlos. Todo esto, en síntesis, es un problema sistémico. Todos tenemos algún grano de arena que aportar en las distintas funciones que cumplamos desde la industria, desde la educación, desde la cámara empresaria, o desde la profesión independiente.

Todos tenemos que sumar nuestros granos. Esperemos que nuestro trabajo en estos dos días de la semana sea muy positivo y veamos y podamos potenciar esos objetivos de las Agencias de Desarrollo Local que son un actor fundamental en la articulación de los logros para estos objetivos. Muchas gracias.

Ramón Javier Mestre
Intendente de la Ciudad de Córdoba

Buenos días. Muchas gracias por estar presentes hoy aquí señor ministro de Hacienda de la Provincia de Córdoba, señor secretario de Industria de la Provincia de Córdoba, señores integrantes de la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad, señor fundador y primer presidente de ADEC, señor subsecretario de Desarrollo Económico y Estratégico de la Municipalidad de Córdoba así como también vicepresidente 2° de la ADEC; señores intendentes municipales, alcaldes, autoridades de gobiernos intermedios, de diferentes provincias, de diferentes naciones hermanas que hoy están aquí presentes en nuestra ciudad; señores legisladores, diputados, señores concejales, señores funcionarios provinciales y municipales que nos acompañan como así también a todos los integrantes de las diferentes cámaras empresarias que componen la ADEC y de todas aquellas otras que también nos están acompañando en el día de hoy.

Para nosotros, hoy es un día muy importante, muy trascendente desde el punto de vista de la posibilidad que tiene Córdoba de reinsertarse en el mundo a la hora de debatir, a la hora de llevar adelante la discusión de los grandes temas que los diferentes países americanos necesitamos. Quiero darles la bienvenida, quiero agradecerles a todos ustedes la presencia en Córdoba. Creo que es muy importante este Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local que reconocen en este caso a Córdoba la tradición que tenemos en nuestra ciudad, en nuestra provincia como polo de conocimiento y como polo de debate.

Estamos convencidos de que el siglo 21 es el siglo de los gobiernos subnacionales y de su protagonismo en el quehacer de la cooperación internacional, afianzando así los vínculos regionales. Hace un momento se mencionaba que en paralelo con este Foro Americano se lleva adelante una reunión de Mercociudades, y esto también es digno de destacar. Córdoba fue cofundadora de Mercociudades con otras once ciudades más. Hacía muchos años que nuestra ciudad no participaba de este Foro de gobiernos locales del Mercosur y hoy para nosotros en conjunto poder llevar adelante también actividades que tengan que ver con la presencia de un foro de estas característi-

cas nos pone también muy contentos. Por eso creo que estas actividades que se reeditan nuevamente, después de muchos años, son una muestra clara de Córdoba a la cooperación y a la integración con las ciudades de la región.

Las comunidades han transitado a lo largo de la historia muchas formas de convivencia y organización y, a partir de esa experiencia, fueron dando forma a alianzas y promoviendo su desarrollo social y económico. Lo cierto es que en este tiempo, no siempre el discurso y la acción fueron de la mano. Se reclamaban desarrollos equitativos, integradores, justos desde lo social, seguros desde la inversión y la comercialización, pero los hechos en muchos casos se encargaron de dejar sin sentido estas palabras.

Podríamos hablar de Córdoba porque es lo que conocemos, pero lo cierto es que esto no es patrimonio de una sociedad, de un partido o de un momento histórico. Pasó en otras oportunidades, en otras ocasiones, en otros lugares y en muchas experiencias políticas. Nosotros venimos de una generación que vivió el tiempo en que parecía que todo debía ser privado, que los estados eran pesados, eran burocráticos, que conspiraban contra el progreso y la justa distribución del esfuerzo de todos. Y la verdad, es que los resultados quedaron a la vista: con muchísimo costo social, contabilizando pérdidas de fuentes de trabajo entre otras cosas, y en pérdida del rumbo de la nación y también de los gobiernos. Sufrimos una fuerte desinstitucionalización y las víctimas fueron las reglas, las que dejamos de cumplir, las que nos cuestan en el marco de la anomia generalizada poder comprometernos.

Pero en estos tiempos que vivimos en que parece que el Estado es el gran protagonista del desarrollo y de la vida de todos, y lo privado está sospechado, y la actividad económica fundamentalmente tiene que ser monitoreada; creemos que tampoco es el camino. Tenemos que lograr equilibrios, tenemos que lograr en definitiva la posibilidad de trabajar juntos lo público y lo privado. Este es, fundamentalmente, el origen de la constitución de la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad. Creo que es muy importante hacer la autocrítica, reconocer los errores de estos tiempos pasados que han sido contraproducentes en innumerables ejemplos que tenemos para expresar en nuestro país.

Mientras hagamos cumplir las reglas y mientras el Estado sea el gran facilitador para que los privados puedan llevar adelante sus actividades, vamos a estar cumpliendo con el primer escollo, con el primer gran paso que toda sociedad debe reunir. Y la política por supuesto también debe estar atenta, no solamente desde los poderes ejecutivos, sino también desde la oposición, porque necesitamos tener en la balanza la opinión de aquellos que nos marquen el camino cuando nos equivocamos para que también las actividades que se van desarrollando se pueda fijar posiciones cuando hay desequilibrios y van en desmedro de otras.

En pocas palabras, no se puede crecer de manera desorganizada, sin reglas, poniendo por encima la rentabilidad económica por sobre la rentabilidad social, haciendo sólo lo que queda bien y no lo que corresponde. Pertenezco a una generación política que a esto lo tiene claro. Se puede caminar la senda del progreso incorporando y teniendo en cuenta el interés de todos, y lo recalco, y lo vuelvo a repetir. Hay una necesidad que nos congrega a todos. Hace unos días estaba reunido con los miembros de las cámaras empresarias que son parte de la Agencia de Desarrollo de nuestra ciudad y realmente les reconocía el enorme esfuerzo que han realizado estos últimos años para mantener a esta Agencia de Desarrollo como así también las actividades que significan la Incubadora de Empresas y los emprendedores que la ciudad debe aportar, pero que fundamentalmente ha estado en manos de las cámaras empresarias.

Tenemos que lograr que el Estado esté presente. Tenemos que lograr que trabajemos en conjunto. Y sinceramente, creo que un Foro de estas características –más allá de lo que decía al principio de que la instala a Córdoba en la región, que la vuelve a poner en el lugar que corresponde– trasciende el componente económico. Construir procesos de desarrollo que nos permitan capacidad de generación de empleo, que nos permitan prestar esencialmente los criterios que tienen que ver con la igualdad de género, con la inclusión social y con la protección del ambiente, que en definitiva son los temas que ustedes seguramente a lo largo de estos dos días van a discutir y que van a tener vital trascendencia para enriquecer las experiencias de todos y cada uno de ustedes, que han venido desde diferentes lugares de América, de nuestro país; pero que fundamentalmente lo que

busca es ser la cabecera de playa de las discusiones que vamos a aportar al Foro Internacional, al Segundo Foro Internacional en el que seguramente vamos a estar participando todos nosotros el año que viene en la República Federativa de Brasil, en la hermosa ciudad de Foz do Iguazú.

Creo que es muy importante y necesario trabajar sobre la base del consenso, con transparencia, respetando reglas –decía recién– y promoviendo las mejoras de soluciones. Como gestión de gobierno estamos convencidos de que las sociedades tienen motores que las ponen en marcha. Siempre que podemos decimos que, en este último tiempo, es la actividad privada la que ha dado sustento y la que ha promovido el crecimiento en nuestra ciudad. El aliado, lo tienen. Nosotros llevando adelante la gestión de gobierno estamos dando una muestra de estas prácticas a la hora de poder concebir políticas que permitan avanzar.

Creo que ya hemos dado testimonio de ello trabajando en conjunto con propuestas que se venían desarrollando en la ADEC como por ejemplo la implementación de la "Ventanilla única" que facilita los trámites de los empresarios y de los comerciantes en el marco de la Municipalidad de Córdoba y que, en definitiva, lo que buscamos es cambiar el paradigma de la organización para que sea funcional, para que sea útil a nuestros vecinos, a nuestros empresarios y a todas las organizaciones sociales. Hace algún tiempo leí un párrafo que me quedó realmente grabado y que creo que es importante que ustedes lo escuchen: "La humanidad está cambiando las condiciones de vida con tal rapidez que no llega a adaptarse a las nuevas condiciones. Su acción va más rápido que su captación de la realidad y el hombre no ha llegado a comprender, entre otras cosas, que los recursos vitales para él y sus descendientes derivan de la naturaleza y no de su poder. De este modo, a diario, su vida se transforma en una interminable cadena de contradicciones".

Si eso ocurre con los hombres, imagínense lo que ocurre con los gobiernos. Siempre estamos corriendo atrás de las sociedades, detrás de los problemas, y creo que al menos tenemos que hacer el esfuerzo para trabajar y poder estar a la par. Es decir, poder tener un Estado que esté en condiciones de dar respuestas, que trabaje en conjunto con los sectores privados y que en definitiva pueda llevar adelante

las soluciones que se necesitan en el marco del desarrollo local en todos los ámbitos de nuestro país y de nuestras Américas.

Espero sinceramente que disfruten de nuestra ciudad, cuando se retiren de este recinto van a encontrar a nuestros compañeros y empleados de la Municipalidad, del área de Turismo, que les van a ofrecer la enorme cantidad de posibilidades que tienen para disfrutar de Córdoba en el marco de la cultura y en el marco del turismo. Que sean todos ustedes bienvenidos, les agradezco muchísimo que estén hoy aquí, que nos acompañen y muchas gracias a todos los integrantes y miembros de ADEC que han hecho posible esta organización y este Foro tan trascendente para nuestra ciudad. Muchísimas gracias.

* * *

Capítulo 1

Territorios inteligentes:
"La construcción de ventajas competitivas en los territorios, los sistemas territoriales de innovación, la planificación estratégica, gobernanza y participación".

Moderador:
Claudio Maggi / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Latinoamérica (Chile).

Disertantes:
Danielle Mazzonis / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Europa y Asia (Italia).

Guillermo Marianacci / Experto en Planificación Estratégica y DEL. Consultor en organismos internacionales (Argentina).

Ronald Pereira Peña / Exoficial Mayor de DEL y Competitividad de la Municipalidad Autónoma de La Paz (Bolivia).

Sergio Boissier / Exdirector de Políticas de Planificación regional del Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES CEPAL (Chile).

Claudio Maggi
***Moderador del panel** - Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Latinoamérica (Chile).*

Vamos a dar inicio a este primer panel que, como ya se dijo, es sobre territorios inteligentes, construcción de ventajas competitivas, dinámicas sostenibles, sistemas territoriales de innovación y dinámicas virtuosas en los territorios.

Ya escuchábamos en la ceremonia de apertura al intendente, al secretario de Industria y a las distintas autoridades de ADEC referirse a este gran desafío que enfrentan los territorios en la actualidad. Para todos es perceptible y afecta nuestras vidas lo que ha sido el devenir de la globalización en términos de procesos y en términos de dinámicas que se han generado. Y también de esa forma hemos visto como, paradójicamente, en tiempos de globalización los territorios tienen un papel diferenciador muy importante. Están aquellos espacios en donde se pueden desarrollar dinámicas de innovación, de competitividad, de creatividad, creando espacios de desarrollo que pueden diferenciarse entre sí, aun cuando partan de bases muy similares, o de etapas muy similares.

Siempre nos preguntamos por qué a un territorio o a una región le va mejor que a otra, por qué un territorio que parte con condiciones similares a otros, en términos de stock de recursos naturales, de capital humano, de empresas de base empresarial, de base productiva, logra al cabo de un tiempo generar dinámicas de tipo virtuoso para el desarrollo empresarial, para el desarrollo de dinámicas de innovación, para el desarrollo de emprendimientos, para la generación de empleos sostenibles y productivos, para la calidad de vida de las personas, para generar, entrenar, retener y atraer talento. ¿Por qué ocurre eso? ¿Por qué hay territorios que logran hacerlo mejor que otros? ¿Cuáles son posibles claves, en términos de acción institucional o políticas públicas, que pueden contribuir a que estas dinámicas se desarrollen? ¿Cuáles son los espacios que pueden contribuir mejor a que eso ocurra?

Esos van a ser los elementos que, esperamos podamos discutir, escuchar de nuestros destacados panelistas.

Danielle Mazzonis
Consultora BID-FOMIN. Doctora en Química. Presidió Ervet (entidad de desarrollo de la Región Emilia Romagna) y Formez (Agencia de Desarrollo del Mezzogiorno, Sur de Italia). Trabajó proyectos con la Unión Europea y el BID en temas de desarrollo local en América Latina. Colaboradora en diseño, asistencia y evaluación en proyectos y programas relacionados con encadenamientos productivos, cadenas de valor, capacitación de la pequeña y mediana empresa, redes para el desarrollo productivo e innovación. Profesora en Milano. Miembro de la comisión italiana de UNESCO. Exviceministra de Cultura en el Gobierno italiano.

Quería ante todo agradecer a ADEC por haberme dado la posibilidad de participar en esta reunión y poder intercambiar conocimientos y experiencias con tantas organizaciones que, en América Latina, asisten operativamente y apoyan, con sus reflexiones y estudios, el crecimiento económico y social de los territorios en los que actúan. Somos hoy una gran familia de *practitioners* que hemos aprendido, en el actuar cotidiano y a fuerza de experimentaciones no siempre perfectas, a difundir conocimientos y prácticas que ayudan a las PyME y a las comunidades a diseñar su propio futuro.

La dimensión de este Foro, y aun más la presencia de una platea tan representativa de realidades distintas, me lleva a recordar que gran parte de los políticos de tantos países y niveles vieron con escepticismo aparecer nuestras estructuras.

Tengo la suerte de haber ayudado a nacer y crecer una de las primeras Agencias de Desarrollo, una estructura público-privada sobre la cual había apostado el Gobierno Regional de Emilia Romagna para modernizar y aumentar la competitividad nacional e internacional de las 300 mil micro, pequeñas, medias y "casi" grandes empresas de sus distritos industriales. Fuimos visitados por muchos de ustedes y hoy, oyendo aquí vuestras experiencias y resultados, me doy cuenta de que "hablar de transferir o copiar modelos" es un concepto reductivo. Son, en efecto, infinitas las formas, cada vez más sofisticadas, en que hoy se puede ser "agencia". Se distinguen por la calidad de los servicios prestados, por sus modelos de suministros, por el uso de las tecnologías avanzadas, por su *governance* y propiedad.

Esta consideración me acerca al tema del territorio competitivo que debo tratar aquí pues lo primero que debo deciros es que son exitosas –competitivas, para retomar el título de mi presentación– sólo aquellas agencias públicas, público-privadas o privadas, que de verdad son *tailor-made* para la cultura productiva, la historia, la colocación geográfica, los ideales del territorio sobre el cual insisten.

Cuando hablamos de territorios hablamos de espacios. En realidad, nos encontramos en un espacio que no tiene sentido medir a priori y, probablemente, por ello parece volverse un concepto casi abstracto. Y es esta característica que permite a cada uno de nosotros interpretar el concepto en relación al motivo por el cual lo estudiamos. En realidad no es así, pues establecemos en la programación de las intervenciones nuestro campo de acción, puesto que nos referimos a una entidad bien determinada, a una individualidad socioeconómica precisa, a un espacio en el cual no se aplica sólo la métrica euclídea, sino también conceptos inmateriales como identidad, unicidad, participación, calidad.

El otro día leí, por casualidad, en un diario una entrevista al expresidente francés Jaques Chirac, decía: "Oí hablar de cosas increíbles cuando estaba en el gobierno, en particular, de toda esta cuestión de los territorios y la verdad es que lo definiría como un conjunto no organizado de recursos que incluye el trabajo, el capital humano, la tecnología, las infraestructuras, y todas estas palabras que repetimos y oímos repetir… pero la verdad es que pienso que se trata sencillamente de una cosa financiada por el Estado".

Cuando hablamos de territorio nos tenemos que acordar de que, históricamente, este no era otra cosa que un espacio físico, y por ese espacio físico se peleaban los vecinos y los países hacían las guerras. Ahora lo consideramos casi un espacio "inmaterial", flexible, porque el entorno de los territorios de los cuales hablamos es, por su naturaleza misma, indefinido y puede cambiar: nosotros podemos partir de un proyecto territorial que abarca una superficie precisa por motivos prácticos ¡o de recursos disponibles!, y después darnos cuenta de que esta dimensión se puede multiplicar o disminuir en función de las necesidades que nosotros mismos, al activar sus actores, estamos llamados a considerar. El alcalde de Córdoba nos recordó esta mañana que la idea misma de desarrollo

está cambiando, y nosotros agregamos que con ella cambia también la idea misma de territorio.

Otro factor que juega sobre la dimensión de un territorio son las migraciones: un espacio multicultural requiere de nuestras agencias esfuerzos de interpretación en términos de concepción misma del trabajo y de la producción. Lo afirman ante todo los expertos de ordenamiento territorial que hablan de *milieu* (R.Camagni y la escuela francesa de desarrollo territorial) como clave interpretativa para definir el territorio.

Me lleva a hablar de *milieu* y de Camagni una experiencia personal, la preparación del Plan Estratégico de la ciudad de Roma. Cuando lo elaboramos nos dimos cuenta de que el punto de fuerza para el desarrollo competitivo de la ciudad no era sólo su historia y sus monumentos. Estos son obviamente importantísimos para el desarrollo económico y social, pero sin embargo lo que crea el clima empresarial sobre el cual se apoya el crecimiento competitivo de la ciudad, son los barrios que se caracterizan por contar con actividades productivas, (el mismo razonamiento puede hacerse con Nueva York), son ellos los que establecen para los habitantes la calidad de la ciudad y por lo tanto su competitividad económica.

No contradice lo dicho la visión "económica" propuesta al respecto por la OCSE. Cuando esta organización habla de capital económico de un territorio afirma que el territorio urbano o rural es un recurso productivo visto que es portador de un capital social que influye directamente sobre la productividad de todos los factores de producción valorizando los activos locales. En este contexto, OCSE habla de "capital territorial", estableciendo una relación directa productividad-capital social.

Personalmente prefiero, sin embargo, ver al territorio como una entidad local que posee una individualidad social, económica y cultural y sobre la cual podemos reflexionar en términos de mecanismos de desarrollo sin deber obligatoriamente apoyarnos en la tradicional teoría del crecimiento. En este contexto, lo relevante es que el crecimiento competitivo se apoya sobre iniciativas colectivas locales capaces de llevar adelante instancias de coordinación estratégica privadas-privadas, público-privadas y públicas-públicas, que aseguren la producción de bienes comunes. Convengo, por lo tanto,

con Michael Storper que considera el territorio "un espacio de bienes relacionales, una infraestructura colectiva que produce valores y ventajas competitivas para sus usuarios y sus empresas", (esto se relaciona directamente con el concepto de capital social presente en todos los trabajos de Paco Alburquerque).

Siempre en términos no economicistas de territorios competitivos quisiera citar a Amartya Sen. El Premio Nobel de la Economía introduce el concepto de *capabilities* (capacidades) para distinguir crecimiento y desarrollo. Afirma que hay desarrollo competitivo si colectivamente se amplían las potencialidades de los individuos generando saberes colectivos, innovación, visión común y construcción social de valor.

En otros términos –siempre con Sen– decimos que un mecanismo de crecimiento económico y social competitivo puede ser activado si colectivamente se amplían las potencialidades de todos los habitantes generando saberes colectivos, innovación, visión común y construcción social de valor. Esto se alcanza si, y sólo si, un territorio es capaz de empoderarse del conjunto de bienes y servicios disponibles (*entitlements*) de modo que la **colectividad** aproveche todas las oportunidades ofrecidas por el contexto.

Estas consideraciones nos llevan a insistir sobre el importante peso representado por las externalidades positivas y negativas que caracterizan cualquier desarrollo territorial urbano o rural. Además, recordar con G. Becattini y Enzo Rullani, la relevancia en términos de competitividad territorial de la calidad de las relaciones entre los factores productivos y los actores que configuran el ambiente en el cual las empresas actúan. Para completar el cuadro es útil recordar que un territorio es competitivo sólo si dispone y sabe manejar sus bienes colectivos, a condición que estos bienes respondan a necesidades de una parte importante de la comunidad productiva. Todo esto recordando –como dice Elinor Ostrom– que el territorio tiene el deber de saberlos gobernar (lo que implica equidad en el uso de los mismos y capacidad de conciliar conflictos entre beneficiarios respetando las reglas establecidas con los mismos beneficiarios del bien común).

Esto abre todo el debate sobre la *"governance"* que, les aseguro, no voy a abordar hoy aquí.

Salto, por lo tanto, la *governance* para aventurarme en el tema de la competitividad territorial en la sociedad del conocimiento. Cuando hablamos de empresas inteligentes, de territorios inteligentes, imaginamos siempre mucha informática, mucha tecnología avanzada, los *clouds* y todo lo que las tecnológicas avanzadas y la innovación son capaces de crear a ritmo acelerado. Creo, en verdad, que la cosa es mucho más complicada. En realidad, un territorio competitivo es el que sabe disponer del conjunto de saberes históricamente adquiridos para "ampliarlos" con nuevos. Es decir, que es capaz de mantener su propia cultura, su capacidad de trabajo y sus prácticas industriales y reinventarlas aprovechando nuevos conocimientos e instrumentos. Cito aquí, para ser más clara, un ejemplo italiano, el de la ciudad de Mirandola. Mirandola es una ciudad media que tuvo grandes problemas con el reciente terremoto, hablo de una ciudad considerada un distrito industrial "perfecto" en el cual la mayoría de los habitantes se dedica, desde hace decenios, a "servir" la industria farmacéutica y los hospitales. Más precisamente, en el reciente pasado, allí se producían todo tipo de tubitos de plástico y recipientes herméticos esterilizados. Hoy, Mirandola es uno de los polos biotecnológicos más importantes de Europa. ¿Por qué? Porque está cerca de Reggio Emilia, donde se producen sistemas mecánicos avanzados. Está igualmente cerca de Modena, de su universidad y de sus empresas, caracterizadas por su extraordinaria capacidad innovadora. Está además cerca del polo cerámico de Sassuolo. La comprensión –por parte de los productores de Mirandola– de los potenciales de todos estos conocimientos y el consecuente establecimiento de nuevas relaciones empresariales con sus poseedores, llevó al territorio a producir prótesis ortopédicas. Las prótesis abrieron relaciones estables con el mundo médico. Como consecuencia de este proceso, hoy Mirandola es uno de los clústeres más avanzados en el campo de las biotecnologías (no sólo italianos, sino europeos y hasta mundiales).

Quisiera terminar hablando de la relación entre cultura y territorio. La cultura es otra de las cosas que nosotros por muchos años no consideramos cuando hablamos de territorio. Sin embargo, es cada vez más evidente que la cultura, sobre todo gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, conlleva una cantidad de nuevas actividades profesionales e industriales que ge-

neran nuevos territorios innovadores competitivos. Un ejemplo interesante, pero seguramente no único, nos lo ofrece una región del Sur de Italia llamada Puglia. Puglia tiene, como toda Italia, hermosas ciudades a las que se suman hermosas playas, una gran gastronomía e industria vinícola. Es conocida desde hace años por estos puntos de fuerza, pero en los últimos cuatro años la presencia turística ha aumentado al 8% anual. Cito este ejemplo porque tal crecimiento no es atribuible a las playas, sino al hecho que la región se ha vuelto uno de los mayores polos culturales europeos de producción de cine, música y arte (esto ha conllevado que se ha vuelto igualmente una ciudad joven pues atrae vocaciones creativas y estudiantes que elijen estudiar en sus universidades). La *governance* público-privada de la gestión cultural ha tenido un papel importante en el exitoso crecimiento *"pullés"*.

Termino diciendo que el ejemplo de Puglia nos demuestra que la relación identitaria de los habitantes con sus territorios se ha vuelto, en la sociedad del conocimiento, un valor cada vez más relevante en términos económicos. En efecto: un modelo empresarial basado en el *empowerment* de las personas promueve curiosidades que frecuentemente se traducen en capacidades creativas empresariales. Esta afirmación es aún más evidente en los territorios donde existen centros de producción de conocimientos (universidades, centros de investigación, editores activos, etc.). En este proceso de empoderamiento cultural crece igualmente la atracción de los habitantes por los saberes locales así como un mayor respeto por el medio ambiente (esto contribuye al éxito económico puesto que el cuidado del territorio se transforma en un factor atractivo con efectos en el turismo y en el comercio). No sorprende entonces que este proceso genere además el mayor interés relevado en los territorios inteligentes por la historia local, por las tradiciones y por otros bienes inmateriales.

Quiero cerrar recordando que estos elementos enriquecedores de las capacidades profesionales de los habitantes del territorio constituyen, no sólo en términos de calidad de vida, al llamado **capital cultural del territorio** y recordar que este capital es un factor determinante de su atractividad en términos de capitales y personas. Muchas gracias.

Guillermo Marianacci
Investigador y docente en la Universidad Nacional de Córdoba, de la Universidad Siglo 21 y del Instituto de Capacitación Municipal de Córdoba. Funcionario de la Municipalidad de Córdoba y del Gobierno de la provincia. Premios: "Mejores Prácticas Municipales en Hábitat" en la Conferencia Mundial de Estambul (1997) por el proyecto de Descentralización de la Municipalidad de Córdoba; "Plan Integral de la Promoción del Empleo local" del Senado de la Nación (2006); distinción "Gobernador Cresto" (2009) como líder para el desarrollo de la Federación Latinoamericana de ciudades, municipios y asociaciones de gobiernos locales. Ocupó cargos directivos en entidades público-privadas de desarrollo. Secretario general del Instituto Federal de Asuntos Municipales de la Nación. Asesor del Congreso de la Nación. Consultor del BID, del Banco Mundial y del PNUD. Coordinador de más de 40 planes estratégicos territoriales de desarrollo local y turismo.

Autoridades públicas, privadas, miembros de la Red de Mercociudades. Inicialmente agradecer a los organizadores por dejarme ser parte de este importante panel y dar la bienvenida a todos los asistentes.

Mi presentación intentará dar respuesta a tres interrogantes:

-¿Por qué debemos ser inteligentes?

-¿Qué es ser inteligente?

-¿Qué podríamos hacer para conseguirlo?

¿Por qué debemos ser inteligentes?

Para responder la primera pregunta he preparado el *collage* que aparece en este momento y cada una de estas fotos significa algo difícil de entender. A propósito lo hemos hecho confuso y complejo porque así es el mundo, y verán ciudades, rascacielos, luminarias; y también hay otras ciudades muy pobres por cierto, como la que está a la izquierda de vuestra pantalla. Eso es el mundo de hoy: el siglo 21. Y también en esas ciudades, por supuesto, vive gente. En la foto pueden ver gente que pelea por comida y agua, aparece un soldado y, paradójicamente, puede observarse la antena parabólica de DirectTV en plena guerra.

Un mundo de desplazados, un mundo que está llevándonos a un cambio de vida muy vertiginoso y que muchos le llaman globaliza-

ción (una palabra que, una vez más les digo, es mejor conceptualizarla también con preguntas).

¿Qué está pasando con este mundo? Ustedes verán en el margen izquierdo abajo, arriba de los aviones, arriba de estos trenes que parecen cohetes espaciales, gente que son indígenas. Hay un país en Latinoamérica, Ecuador, que tiene el mayor porcentaje de población indígena y que se visten muy coloridamente, muy pintorescamente. Lo que no alcanza a mostrar la foto es, que todos esos indígenas con sombreritos blancos y las mujeres que están por detrás con unas polleras, en realidad son muchas faldas, muy coloridas, tienen esa vestimenta autóctona pero ya no usan más *uzutas* u ojotas, o el nombre que le queramos dar. Ahora usan de calzado zapatillas *Nike*. Esto significa que la hibridación cultural es algo que está pasando, es un hecho que yo no sé si es bueno o malo. Cada uno tendrá que definirlo.

Pero si ustedes hubieran prestado atención a las autoridades que estaban sentadas en la primera fila de este auditorio, estaban todos vestidos igual. Igual que todos esos señores que aparecen en otra foto, que están en el aeropuerto de Barajas en un lugar que una autora muy importante que se llama Saskia Sassen, dice que es un **no-lugar**. En el mundo del siglo 21 globalizado, los aeropuertos han pasado a ser no-lugares.

Y por otro lado pueden ver gente que vive en la pobreza, ver el trabajo infantil. Vale decir que hemos tratado de resumir en esta transparencia, este mundo que en el año 2025 va a tener el 75% de la población mundial viviendo en ciudades y vamos a alcanzar las 500 ciudades por encima del millón de habitantes, la gran mayoría de ellas ubicadas no en el mundo desarrollado. Principalmente las megalópolis se sitúan en el mundo subdesarrollado.

Entonces, ¿cuál es la situación actual de este mundo que les estaba contando? El mundo a toda velocidad. Para entenderlo, es necesario responder:

-¿Qué hace que un individuo viva en una ciudad y pueda trabajar en otra ubicada a cientos de kilómetros? Lo único que nos hace falta es alguien que nos pague los viáticos.

-¿Qué tipo de magia hace que podamos ver en directo por televisión una guerra verdadera como si fuera una película?

-¿Cómo se derriban dos torres monumentales (y gemelas) dejando estupefacto al mundo entero?
-¿Qué máquina tan potente hace que cada vez se produzca más con menos mano de obra? (Algo preocupante).
-¿Qué tipo de artefacto consigue que el dinero se mueva en segundos desde un lugar hacia las antípodas, poniendo en riesgo la economía de la que dependen cientos de miles o diría millones de personas?
-¿Qué hace convertir a grandes fábricas en estructuras de cartón que se levantan en horas y se mudan a otra ciudad localizada en otro continente y que a los pocos días está produciendo el mismo bien que producía en su anterior localización?
-¿Qué extraño designio produce la desaparición de las fronteras nacionales y se acuña una moneda común para grupos de países que, anteriormente, hubieran considerado este hecho como la más flagrante entrega de su soberanía?
-¿Qué tipo de modisto consigue que una mujer japonesa se vista exactamente igual que una americana o europea? Hasta los cariocas nos están defraudando, se están vistiendo opacamente como los argentinos.
-¿Por qué ahora en cualquier ciudad del mundo se puede comer comida china, con ingredientes traídos de China? ¿O una hamburguesa con insumos locales que tiene el mismo gusto en todos lados del mundo? Inclusive ahora la usan para medir la inflación.
-¿Por qué una canción es famosa en todo el mundo simultáneamente? ¿O una película, o cualquier expresión artística?
¿Qué hace que un empresario caminando por Wall Street pueda saber lo que ocurre en las bolsas de valores de Sudamérica o Asia en tiempo real y sin ningún cable?
-¿Cómo se realiza el proceso que con una tarjeta de plástico obtenida en nuestro banco local pagamos en diferentes ciudades del mundo?
-¿Qué procedimiento, teclado de computadora mediante, hace posible cerrar un trato con un vendedor que no se sabe dónde está? Y encima, tengo que definir una serie de cuestiones para esta compra o venta, no solamente de los precios sino la seguridad que el bien que compre me va a llegar.

Todo eso hace que vivamos de una manera distinta, y todo eso es fruto del avance tecnológico y de la globalización. El avance tecno-

lógico aplicado a los sistemas de transporte y a las telecomunicaciones es fuente de la globalización.

Pero la globalización que vivimos hoy en el siglo 21, no solamente es fruto del avance tecnológico, sino que también representa una ideología.

Y todo eso tiene un reflejo en nuestros territorios. ¿Cuál? La ciudad global hoy, es una ciudad dual. Podríamos tener esas fotografías de grandes edificios y de villas miserias, villas de emergencia, *favelas* (el término que cada uno de nosotros usamos) en la misma ciudad.

Por otra parte, aparece la brecha tecnológica. Todo este avance tecnológico, también es fuente de exclusión porque no todos tienen acceso a esa tecnología.

La gran concentración de la riqueza, cuando el 1% de la población mundial es propietaria del 40% de la riqueza y el 20% de la población mundial son los dueños del 80% de la riqueza.

Se han desdibujado las fronteras nacionales, el mundo se divide en bloques. De hecho estamos en un evento que también nos está dividiendo en bloques: este, el Foro Americano.

Los gobiernos nacionales transfieren decisiones a gobiernos supranacionales, como por ejemplo el Mercosur, y a su interior descentralizan responsabilidades en cascada hacia los gobiernos provinciales y de los provinciales a los municipales.

El hábitat de la globalización son las ciudades y por tanto se está dando este redescubrimiento de lo local. Y todo esto de la globalización tiene un reflejo físico en las regiones, en las ciudades, la **tugurización** de las áreas centrales, y eso luego obliga a una renovación urbana creando *business districts* con servicios avanzados hacia las empresas. Sin embargo, esto también genera que expulsemos de ese lugar a la población más pobre. Este proceso se denomina **gentrificación** y se visualiza en que la gente que menos tiene, vende donde viven debido a que se revalorizaron sus casas, y se van a vivir a otro lado con un futuro bastante incierto.

La creación de cárceles para ricos y cárceles para pobres. Estas cárceles para ricos –esto es una opinión personal mía– son los *countries*, condominios, barrios cerrados, etc. Y las cárceles para pobres son las villas de emergencia, *favelas*, las *chabolas*, etc.

La pérdida de identidad, como los indios que ahora usan *Nike*, y lamentablemente ya están perdiendo su identidad y eso significa perder su forma de vida.

En las ciudades hay niveles de conflictividad altísimos, inseguridad, xenofobia (sobre todo cuando la tasa de desempleo aumenta).

Alta competencia entre ciudades, pero también afortunadamente, siguen existiendo las redes de ciudades.

En este mundo en que vivimos hay altísimo porcentaje de población urbana.

¿Qué es ser inteligente?

Frente a tanto desafío, si no nos decidimos a ser inteligentes vamos a desaparecer a la brevedad.

Por tanto, ¿qué entendemos nosotros por ser inteligentes? Yo pienso que son territorios, ciudades, regiones, que aprovechan la globalización, pero además tratan de atajar esos efectos negativos no deseados.

Hay un autor español, que ha escrito un libro que tiene por título **Territorios inteligentes**. Se llama Alfonso Vegara y dice que los territorios inteligentes son aquellos que:

-Están diseñados por la comunidad;
-que son capaces de crear ventajas competitivas;
-que son responsables con su ambiente;
-que están comprometidos con el desarrollo social, con la pobreza, con los que menos tienen;
-poseen estructuras de gobierno coherentes;
-dialogan con su contexto; son innovadores y están conectados con redes de ciudades.

Es decir, a mí me parece que un territorio inteligente tiene que ser participativo. Y tiene que tener dotes de estratega para posicionarse en el contexto creando esas ventajas competitivas. Los territorios inteligentes consideran al crecimiento como una cosa distinta, y bien distinta al desarrollo.

Por otra parte, se visualizan como territorio desde una perspectiva integral. En la actualidad, afortunadamente esto no es solamente tarea de arquitectos, sino que también resulta indispensable ver el desarrollo económico, el ambiental, el físico, el cultural, institucional, el ciuda-

dano, el desarrollo de la ciudadanía y por tanto, poseen gobernanza y crean conocimiento. Crear conocimiento, a mi juicio, no sirve si ese conocimiento que se crea no se considera como un bien social.

Y por otro lado, son generosos, no tienen problemas de compartir, de transmitir, de prestar, de educar, de dar información, de ayudar, de colaborar. Y además, en eso de ser generosos aprovechan para "copiar y mejorar".

¿Qué podríamos hacer para conseguirlo?

Entonces, si ya sabemos por qué tenemos que ser inteligentes y hemos determinado qué es ser inteligentes, ¿qué propuestas tendríamos?, ¿cómo hacemos?, ¿cómo podríamos emprender un camino para llegar a territorios inteligentes?

Primero que nada, tener un proyecto de ciudad, pero una vez más: ese proyecto de ciudad no es de un intendente ni de un vecino ni de una corporación ni de una cámara empresaria, sino que pasa a ser un proyecto compartido de ciudad en contraposición al modelo que crece bajo el dominio de las fuerzas generadas por el mercado.

Esto de cómo hacer para ser más inteligentes, supone conocer que no sólo es el desarrollo exógeno, que cada vez nos llega menos, sino que vamos a tener que generar otra estrategia de desarrollo endógeno. Este último, considera un modelo "de abajo hacia arriba" que se basa en los potenciales de desarrollo que tiene cada uno de los territorios, se elige un perfil económico como motor de esa economía, y tiene en cuenta factores inmateriales. Y empezamos a visualizar al desarrollo endógeno, estaríamos rompiendo esta dicotomía de territorios ricos y pobres, porque cada uno tiene que empezar a levantar la guardia como los boxeadores y saber que nadie va a venir a desarrollarnos. Esta es una decisión interna, propia de la comunidad de ese territorio.

Para abordar el modelo de desarrollo endógeno es necesario determinar el potencial de desarrollo de ese territorio. Hay un autor madrileño muy importante, Vázquez Barquero, que dice que este potencial de desarrollo son los recursos con los que un territorio cuenta. Existen los recursos económicos. Si vivimos en un ambiente más o menos dotado, tenemos los naturales. Los recursos

humanos e institucionales y también existen los recursos culturales, entre otros.

Le vamos a tomar prestado a un amigo, Francisco Alburquerque, de un libro de autoría, cuáles son esos elementos que yo me permito retitular. Desde este punto de vista, un territorio inteligente cuenta con movilización social y con participación de los actores locales. Otros elementos resultan en contar con una actitud proactiva, con la existencia de equipos de liderazgo local, con cooperación público-privada y la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo.

Otros elementos son el fomento a microempresas y PyME, la capacitación de la mano de obra, la coordinación de programas y por fin, la institucionalidad. Esto es la creación de agencias de desarrollo.

Entonces, ¿qué podemos hacer para volvernos inteligentes? Es decir, construir el futuro participativamente, promover el desarrollo integral y no el crecimiento, adoptar estrategias endógenas de desarrollo, institucionalizar la participación creando agencias de desarrollo, generar conocimiento colectivo, contar con gobiernos también inteligentes.

Uno de los instrumentos o el instrumento para lograrlo es la formulación de planes estratégicos, definidos como un proceso técnico-político mediante el cual la comunidad responde tres preguntas: ¿Quiénes queremos ser en el futuro? ¿Quiénes somos hoy? ¿Y qué tendríamos que hacer conseguir el modelo prefijado?

Los planes estratégicos cuentan con dos grandes momentos: Formulación e Implementación. El plan verdaderamente empieza en la etapa de implementación. Debe poseer una estructura orgánica, que no es la estructura del nivel de gobierno, del sector privado, de la sociedad civil, sino que en realidad es un nuevo organigrama que pasa a ser el cerebro de ese territorio y que empieza a repensarlo y a reconstruirlo diariamente.

La formulación de un plan estratégico posee etapas: el diagnóstico con el análisis Foda, el modelo de desarrollo, y lo que tendríamos que hacer para parecernos a lo que queremos ser en ese futuro, es decir, la cartera de proyectos.

Para terminar, me parece oportuno comentarles que para generar territorios inteligentes, no alcanza contar con actores inteligentes, sino que también hace falta esfuerzo, perseverancia, actitud y voluntad.

Por último, decirles que para que un territorio realmente sea inteligente debe tener un plan. Un plan que invite y requiera pasar a la acción. Un plan que consiga que cada hombre y cada mujer que vivan en ese territorio participen en un movimiento ciudadano que tenga: un propósito estratégico, una aspiración compartida, una meta que sea clara y una obsesión por conseguirla.

Les agradezco mucho haberme escuchado, los exhorto a que acepten el desafío de construir territorios inteligentes, pero además de territorios inteligentes que en esos territorios viva gente que no tenga miedo a soñar. Muchas gracias.

Ronald Pereira Peña

Master of Arts y Master en Filosofía en Planificación, Ciencia Regional y Estudios del Desarrollo en las universidades de Cochabamba y de Karlsruhe, en Alemania. Experiencia en gestión del desarrollo económico local; diseño y gestión de herramientas metodológicas de planificación estratégica y operativa; en planificación del desarrollo institucional, en gestión pública, en gestión de políticas públicas. Trabajó en cooperación para el desarrollo, coordinación de mesas sectoriales con organismos bi y multilaterales, y en el financiamiento de programas y proyectos, en distintos programas a nivel nacional y a nivel municipal. Trabajó en seguimiento y evaluación en temas de pobreza, de participación social, de desarrollo rural, desarrollo económico local y planificación estratégica del desarrollo.

Quiero agradecer profundamente la invitación a los organizadores del Foro por formar parte de este importante panel.

Yo les vengo a contar una historia que la acabo de vivir hasta hace poquito, que ejercí el cargo de Oficial Mayor de Desarrollo Económico Productivo en el Municipio de La Paz, desde cuyo espacio hemos construido algunos sueños que tienen que ver justamente con este tema de la innovación, vinculados a la experiencia del Parque Científico Tecnológico de La Paz. A partir de esto quiero contarles un par de elementos que son importantes para la discusión del tema de la innovación como instrumento

para la construcción de gobernanza y de institucionalidad para el desarrollo local.

No es un Parque Científico Tecnológico que hoy esté funcionando, que hoy esté generando millones y millones en términos de valor agregado, muchísimos miles de empleos, pero sí es un proyecto que camina inexorablemente a su implementación plena, y el proceso de cómo hemos llegado justamente a este espacio, a este momento dentro de este proyecto, es una experiencia que vale la pena contar dado que es bastante complejo construir visiones compartidas en un país con tantas diferencias, en un país étnicamente, políticamente, culturalmente tan diverso y complejo a la vez.

No voy a teorizar mucho, nada en realidad, sobre innovación. Todos ustedes saben abundantemente del tema. Pero sí voy a decirles un par de cosas que desde nuestra perspectiva **no** son innovación. Y la innovación, en primer lugar, tiene poco que ver con la **invención**; no es precisamente algo nuevo que tenga que ingresar dentro de un territorio, sino más bien trabajar en el **redescubrimiento** del territorio. Eso es precisamente innovación. Tiene que ver más con una mirada interna que una mirada externa, no tanto proyectarse en algo que no es lo tuyo, sino más bien construir una visión de futuro a partir de tus propios potenciales. Y eso es innovación precisamente. Es un poco como la felicidad de las personas, uno siempre tiende a ver, a ser feliz a partir de las cosas que no tiene. Pero cuando la mirada es interna, las respuestas las encuentra en uno mismo, y por tanto las respuestas al territorio también están dentro del territorio.

Entonces, el concepto de innovación debe responder a estas necesidades locales, debe responder a estas realidades locales y debe responder a esta capacidad de generar sinergias locales. Y esto tiene que ver justamente con el concepto de la **glocalicación**, es decir, con la capacidad que tienen los territorios desde lo propio de insertarse en un mundo globalizado cada vez más complejo, como hace un momento nos contaba también Guillermo.

Y lo otro es que la innovación no tiene que ver exclusivamente con el uso productivo del conocimiento. Es decir, no estamos hablando solamente de la **tecnología**, de la gestión del conocimiento como tal para mejorar nuestros sistemas productivos, para promover la innovación, el desarrollo a partir de temáticas de investigación aplicada,

sino que tiene que ver fundamentalmente con el **territorio**, con esta necesidad de **repensar el territorio** desde sus propias dinámicas, pero sobre todo y como finalidad, pensar en la **innovación social**, en la posibilidad que a través de estos procesos disminuyamos la inequidad social; la capacidad de introducir algunos sectores vulnerables de la sociedad en otras dinámicas de tipo también económico-productivo que generen renta, que generen desarrollo; de recuperar esta identidad territorial y así apuntar a lo que es el desarrollo humano.

Entonces, bajo esta perspectiva, voy a contarles algunos momentos críticos que hemos tenido en la experiencia del Parque Científico Tecnológico de La Paz, dentro del cual se destacan básicamente tres momentos.

Lo primero que hemos hecho es identificar algunos factores detonantes que generen todo un proceso de desarrollo de nuevas iniciativas. La primera acción fue evidenciar algunas realidades ocultas, que hasta el momento no se debaten pero que eran palpables. Primero que, en Bolivia en general, hay una incipiente innovación en pequeñas empresas; tenemos solamente en la región metropolitana más de 45 mil empresas, donde solamente el 30% de ellas tiene conectividad total y menos del 5% tiene comercio por internet. Tenemos una desvinculación más que evidente entre lo que es universidad y empresa. Las universidades van por su camino, generando y procesando conocimiento, pero creo que el producto final es solamente el desempleo porque son, en suma, profesionales que después no son utilizados por el mercado.

Tenemos una incipiente articulación metropolitana en términos formales, más allá de que la economía *per se* y la sociedad *per se* articulen, la estructura institucional no se articula. Entonces son estos tres elementos que posicionamos en el debate y los evidenciamos, pero, por su parte, también revisamos los procesos históricos truncos. Hemos transitado por modelos de desarrollo de la sustitución de importaciones de los 70 hasta la propuesta actual del presidente Morales, justamente que habla del cambio de la matriz productiva, pero nunca nos hemos preguntado cómo hacerlo y nunca nos hemos puesto a hacerlo, en realidad.

Seguimos siendo un país de exportación primaria, un país extractivista, entonces paralelamente a esto hemos generado también al-

gunas instancias de articulación pública sin resultados. Solamente en La Paz en los últimos 10 años hemos creado al menos cuatro instancias de articulación público-privada, pero que se han constituido solamente en espacios de discusión, de análisis, de diagnóstico y nunca de llegar a temas concretos y puntuales que realmente contribuyan al desarrollo.

Otro elemento importante de estos factores detonantes dentro del proceso ha sido el forjar **contratos sociales**, lograr una visión compartida a partir de la realidad que les he contado. Hemos trabajado esto en el marco de una política pública –tenemos la estrategia de desarrollo económico local donde la innovación es uno de los ejes fundamentales de esta– y hemos propuesto a la sociedad y al conjunto de los actores del territorio pasar de la planificación a la acción, evidenciando las realidades, viendo los procesos históricos, pero también dejando de planificar, de investigar, de diagnosticar, de sobrediagnosticar algo que ya estamos cansados de escuchar. Vamos a la acción, y esta acción justamente tiene que ver con la construcción de estos procesos y estos espacios; y el Parque Científico Tecnológico era una manera importante de incorporar nuevas dinámicas de desarrollo.

Y, finalmente, hemos logrado generar redes, liderazgos públicos y privados, agentes de cambio que tienen que ver con la constitución de un entramado institucional que sostenga la propuesta. Tenemos un Comité Gestor dentro del PCT. Son 37 instituciones que forman parte de ese Comité Gestor, muchas de las cuales implican un conjunto de actores por detrás de ellos como la Federación de Empresarios Privados, las cámaras de industrias, cámaras de comercio, las cámaras farmacéuticas y un conjunto de actores que implican indudablemente un entramado diverso y representativo.

Para no quedarnos en la idea, para no quedarnos en la propuesta, para no quedarnos en el posicionamiento del debate hemos conformado subcomités, subcomités que van a apuntar definitivamente a los pasos que necesitamos en el corto y en el largo plazo para implementar nuestro PCT. Y ahí están el Subcomité de Gestión, Subcomité de Modelo de Gestión, y también el Subcomité de Puesta en Marcha, que se va a ocupar de identificar cuáles son las necesidades del empresario y cuáles son las posibilidades de investigación de las ciencias del desarrollo de responder a esas necesidades.

No estamos pensando en un PCT para Europa, para Estados Unidos, sino que estamos pensando en un parque científico para Bolivia, estamos pensando en un parque científico para La Paz, y para las necesidades de un entramado empresarial local y que requiere incorporar nuevas dinámicas de conocimiento en sus procesos productivos.

Un segundo momento clave ha sido la construcción de gobernanza e institucionalidad. Justamente cuáles son las posibilidades de exceder las gestiones gubernamentales, es decir de exceder los gobiernos propiamente.

Un tercer elemento ha sido enfrentar estos desafíos que aparentemente son irresolutos, confrontar los escenarios políticamente polarizados –no les voy a contar cuáles son las diferencias de La Paz en términos de Gobierno local con lo que es el Gobierno nacional, son tendencias políticas contrarias–, pero hemos construido consensos invisibilizando aquellas cosas que nos separan y más bien trabajando en las cosas que nos unen. Mostrar por ejemplo una posición de que el ceder, el articularse con otros actores, a pesar de las diferencias políticas, no implica una tendencia a perder: pierdo legitimidad, pierdo en lo político… Esta es una estrategia para ganar-ganar, demostrarle que todos ganamos.

Y dentro del PCT hay una articulación, por ejemplo, con una iniciativa que tiene un carácter nacional, un carácter regional, que es el Parque Industrial. El Parque Industrial que es una iniciativa del Gobierno central que se está desarrollando muy cerca, y estamos planteando una vinculación y una retroalimentación mutua a través de nuevos procesos productivos de desarrollo de innovación, de tecnologías, etc., que pueden complementarse entre el Parque Científico Tecnológico, impulsado por el Gobierno central, y el Parque Industrial, impulsado por el Gobierno nacional.

Bueno, habiéndoles contado esta experiencia de La Paz, quiero cerrar con dos puntos: la innovación dentro de estas tres perspectivas (la tecnológica, la social y la territorial) ofrece posibilidades enormes de generar institucionalidad en el largo plazo, de generar capital social y círculos virtuosos de desarrollo. Creo que es ese el aprendizaje más importante de esta experiencia.

Y, finalmente, decirles que la innovación no solamente consolida procesos de competitividad territorial, sino que contribuye al cambio

de las matrices productivas, la inclusión social y la participación de actores. Esto es un poco parte de la experiencia que les he contado, desde la práctica, para ver cómo funciona todo el bagaje teórico sobre innovación, espero que sea de utilidad para el debate. Muchas gracias.

Sergio Boisier

Economista de la Universidad de Chile. Master of Arts en Ciencia Regional en la Universidad de Pennsylvania y Doctor en Filosofía en Economía Aplicada en la Universidad de Alcalá de Henares. Director de Políticas y Planificación Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, de CEPAL). Director Adjunto de la oficina de CEPAL en Brasil. Economista Principal del Proyecto PNUD Pan-72 en Panamá. Jefe del Departamento de Planificación Regional de la Oficina de Planificación Nacional de Chile. Docente en varias universidades en Chile y otros países latinoamericanos. Publicó múltiples libros y más de un centenar de ensayos y artículos profesionales.

Antes de comenzar a ver las diapositivas quiero decir que primero, estoy muy agradecido por la invitación para estar hoy en este lugar. En un lugar no solamente físico, sino que social, que fue conocido en el pasado como "Córdoba la Docta". Me parece que esto se perdió en la memoria colectiva. En segundo lugar, quiero decir que escribí un *paper* de 36 páginas que me dicen que va a estar en la página web.

Primero: universidad, regiones inteligentes y desarrollo. Una nota de humor vanidoso: tenemos que tomar conciencia de que en el siglo 21 los chicos y las chicas asistirán desde muy jovencitos a la universidad. Esta es la Universidad de Stanford, y hay un par de chicos y chicas que ya estaban en la universidad, porque claro ya tienen el ADN adecuado. Por, naturalmente, el abuelo, que soy yo.

Esta es una pregunta de Peter Drucker (conocida): "¿Sobrevivirán las universidades al siglo 21?". Porque, está claro, no podemos pretender crear territorios que aprenden para transformarse en territorios inteligentes si no media un papel muy activo de la universidad.

Hay que exigirles a las universidades del siglo 21 cumplir a cabalidad con sus funciones básicas de docencia, investigación y ex-

tensión; pero en un contexto nuevo, altamente demandante, competitivo y cooperativo al mismo tiempo en el cual la velocidad es un elemento crucial.
-Las universidades periféricas deben acentuar su pertenencia y su pertinencia –y vamos a hablar de estos conceptos–.
-Los factores que refuerzan o debilitan el aporte de las universidades, la competitividad y su entorno, también.
-¿En qué pueden contribuir las universidades a un mejor posicionamiento basado en el conocimiento de su entorno territorial en la globalización?
-Y la contribución a las estrategias locales de desarrollo, coordinación, conocimiento estructural, conocimiento funcional, sinapsis y sinergias.

¿En qué etapa histórica de desarrollo del capitalismo estamos? En la etapa tecno-cognitiva, en la cual la cadena de valor es conocimiento, investigación, innovación, diseño, producción y marketing. Tenemos que tomar conciencia de esto.

Inteligencia regional. ¿Qué es una región inteligente? La noción de un territorio como sujeto inteligente porque los objetos no son inteligentes. Para que tengamos regiones inteligentes primero vamos a tener que convertir a muchas de las regiones que existen hoy en día, que son meros objetos creados por el Estado, en sujetos. La noción de un territorio como sujeto inteligente se define a partir de una característica básica: su capacidad de aprender. Por tanto, hablar de una región inteligente lleva de inmediato al concepto de región que aprende, o de región erudita, o de región informada.

Richard Florida, es uno de los autores que más ha trabajado este tema y dice: "La nueva era del capitalismo requiere de una nueva clase de región". Las regiones deben adoptar los principios de la creación de conocimientos y del aprendizaje continuo. Deben ser de hecho *learning regions* (una región que aprende). La inteligencia territorial, si es que es posible hablar de un concepto como ese, no sería estructuralmente muy distinta de la inteligencia de las personas, de los seres humanos. Nosotros nacemos con un stock de inteligencia, pero la inteligencia que puede mostrar una persona adulta es más el resultado de un proceso de aprendizaje que de la dotación inicial. Proceso de aprendizaje que, en general, lo vemos como un proceso de interacción del sujeto con su entorno.

Una universidad regional tiene que, en materia de docencia, hacer docencia tradicional, pero también hacer docencia innovadora de frontera porque de lo contrario, se aplica el dicho popular español "camarón que se duerme se lo lleva la corriente". Universidad que no está permanentemente en la frontera cognitiva, desaparece. En investigación, la investigación básica tiene que apuntar a una dimensión regional y también a una dimensión global. Y para la investigación aplicada rige lo mismo: las universidades tienen que hacer investigación aplicada de carácter regional y de carácter global. Y en extensión, las tareas son la extensión artística, la extensión científica y la extensión cultural.

En esta etapa del desarrollo capitalista, regional, la universidad debe generar conocimiento en las siguientes áreas:

- Competitividad.
- Equidad.
- Ordenamiento territorial.
- Cultura e identidad.
- Redes de conectividad.
- Sustentabilidad.
- Entorno.

En todas estas áreas surgen dos preguntas: ¿qué es? y ¿con qué se relaciona?

En resumen, una región inteligente con una ciudad pensante –porque no resulta sencillo imaginar una región inteligente que no contenga una ciudad creadora, una ciudad pensante y viceversa– es un territorio que saca ventajas de su pasado, aprende del presente, interactuando con su entorno y construyendo su futuro, combinando conocimiento e imaginación creativa. La centralidad de la universidad en este escenario es evidente.

Siete campos de operación para las universidades regionales.

- Competitividad: ¿qué es y con qué se relaciona?
- Ordenamiento territorial: ¿qué es y con qué se relaciona?
- Equidad: ¿qué es y con qué se relaciona?
- Cultura e identidad: ¿qué es y con qué se relaciona?
- Redes de conectividad: ¿qué es y con qué se relaciona?
- Sustentabilidad: ¿qué es y con qué se relaciona? Ojo, a mí me parece que existe todavía una confusión semántica en español entre

"sustentabilidad" y "sostenibilidad". La sostenibilidad se refiere a la mantención del crecimiento económico, la sustentabilidad tiene que ver con el tema medio-ambiental.
- Entorno: ¿qué es y con qué se relaciona? Factores que refuerzan o limitan el aporte de las universidades a la competitividad de su entorno. Las características del entorno, el nivel de desarrollo económico y tecnológico. El entorno empresarial y organizativo. La dotación y uso de capital humano, la especialización de la economía y la intensidad tecnológica.

Otro conjunto de factores tiene que ver con las características de las universidades, los recursos humanos y financieros, la especialización científica, la cultura organizativa y los valores predominantes. La eficiencia, productividad y calidad docente e investigativa.

Y otro grupo de factores tiene que ver con el funcionamiento de los enlaces, el sistema de investigación, desarrollo e innovación y el desarrollo y difusión de resultados. El financiamiento de la investigación, del desarrollo y de la innovación.

Las universidades regionales deben: preparar a más ciudadanos para asimilar más conocimientos y para participar en un proceso de cambio permanente y rápido. Y ya lo vimos en una exposición anterior, en realidad, la velocidad del cambio en su más amplia acepción es exponencialmente reciente, diría. Y esa exponencialidad, además, no se solamente creciente sino también muy acelerada.

Las universidades tienen que mejorar el capital humano formando más científicos e ingenieros fuertemente impregnados de valores –una cuestión extremadamente importante en la contemporaneidad a mi juicio–. La reintroducción de valores en la formación de los profesionales, incluso en aquellos que parecieran, en principio, más inclinados a las cosas muy concretas como las carreras de ingeniería, por ejemplo. Mejorar la inserción laboral de los egresados mediante una formación que fomente la vocación empresarial y que les prepare para contribuir al proceso innovativo. Reforzar la investigación. Más investigación y de mejor calidad. Reforzar la conexión entre innovación y empresas.

Un pequeño comentario de una experiencia práctica en la preparación de una estrategia de la principal región de Chile. Hace años atrás, en los años 90 en realidad, conversaba con un distinguidísimo

ingeniero gerente general de una empresa productora de cemento (cemento a partir de cenizas de la fundición de acero que también existía en la región) y este mismo señor era a su vez líder de un movimiento regionalista y descentralista. Entonces un día en una conversación muy coloquial yo le pregunto: "Oye, Claudio –no era Claudio Maggi, era otro señor– ¿dónde contratas tú la investigación?" –no voy a decir científica porque parece que en cemento no hay más investigación científica, pero la investigación tecnológica–. Teniendo esa región siete universidades y una universidad particularmente de alto nivel. "Ah –me dice– la contrato con la Universidad de Birmighan". "Te estás mordiendo la lengua tú mismo, ¿no? Haces un discurso descentralista y como gerente de una empresa muy importante te vas a Inglaterra a contratar la investigación tecnológica" –le digo. Y me dio una respuesta muy impactante: "Sí –me dijo–, pero nuestras universidades no tienen la velocidad que la empresa moderna requiere". Entonces, hay que trabajar mucho la conexión entre innovación y empresa.

Contribuir entre las estrategias locales y regionales para el desarrollo del territorio en la contemporaneidad. Y eso implica mezclar virtuosamente conocimientos y valores.

Un ejemplo "ejemplar" –intencionadamente escribí esa redundancia– de sinapsis, energía e innovación regional. A ver, esa es una fotografía de una araña, no tengo necesidad de explicarlo.

En Chile existen dos arañas venenosas. Una, que está en todo el territorio, se llama "la araña de los rincones". Siempre está detrás de cuadros y muebles, y es una araña que muerde a la defensiva. Entonces, si uno tiene una segunda casa de verano, de playa, etc. hay que ser bastante cuidadoso cuando se va después de un tiempo largo y hay que empezar a revisar todo con mucho cuidado porque esa araña mata. Sobre todo a las personas que tienen problemas hiperalérgicos.

Pero hay una segunda araña, que también mata, cuyo hábitat coincide total y exclusivamente con las áreas donde se cultiva trigo. Y esta araña sale a su vida adulta en el periodo de la trilla del trigo, se llama obviamente "araña del trigo". Se encuentra solamente en una región de Chile: la región de la Araucanía. Tiene otros nombres, hay uno que no es muy elegante porque es una araña negra que

tiene una mancha roja en la espalda, entonces popularmente se llama la "araña poto colorado" –no es muy elegante–. Y tiene un nombre más científico que comparte con otras especies de América Latina que es un nombre muy impactante: "la viuda negra". Y, ¿por qué se llama "la viuda negra"? Porque tiene una horrorosa costumbre que es la de comerse al macho después de la cópula. Yo creo que hay que hacer todo lo posible para que esa costumbre no se introduzca en el género humano.

Por casualidad cayeron en mis manos una serie de antecedentes que me permitieron escribir un artículo que está publicado en la revista de la Universidad de Medellín (Colombia) en que mostré lo siguiente:

1°- Estamos hablando de la región más pobre de Chile.

2°- Estamos hablando algo que los especialistas en desarrollo territorial buscamos con mucha fuerza: un recurso endógeno. Porque este es un recurso endógeno evidentemente, no existe en ninguna otra parte, es propio de esa región.

En esa región hay, como en todas las regiones de Chile, una universidad estatal que se llama la Universidad de la Frontera, que tiene que competir en el mundo universitario buscando nuevas posibilidades sobretodo de investigación, etc. Un profesional chileno que se fue a EE.UU. a doctorarse en Bioquímica, volvió a Chile y no tenía un trabajo inmediato. Por esas casualidades, la Universidad de la Frontera se entera de la vuelta de este ciudadano, que no era originario de la región, y lo contrata para convertirse en un investigador de esa región.

En esa región la presencia de esta araña –que repito– es activa solamente en el verano, ha generado un conocimiento popular que los franceses lo llaman "el conocimiento transmitido de boca a oreja" (es un conocimiento tácito). Y ese conocimiento ha dado origen a un dicho muy conocido en Chile: "picado de la araña". El efecto de la mordedura de esta araña puede matar a una persona si tiene problemas de alta sensibilidad a la alergia. Pero lo más notable de la mordedura de esta araña se da en los hombres, en los cuales produce un priapismo que dura más o menos tres días y que es bastante doloroso –por si acaso tienen que revisar la cultura griega antigua para saber qué significa "priapismo"–.

Priapismo es una erección del pene por tres días. Y de ahí viene el dicho "picado de la araña" para señalar individuos particularmente activos. Entonces, vamos sumando, esto es interesante, vamos sumando elementos:

1°- La región más pobre del país;

2°- un recurso endógeno insólito (es una araña);

3°- una universidad estatal que necesita encontrar nuevos nichos;

4°- un científico que vuelve con un doctorado en Bioquímica y que se emplea en esa Universidad;

5°- un saber popular, porque este caballero como no era de la región, probablemente nunca había escuchado hablar de la araña del trigo, pero rápidamente hay cosas que se transmiten. 6°- un órgano del Estado chileno que se llama el Fondo para el Financiamiento de la Investigación Científica y Tecnológica que provee recursos.

Ese fondo le pasó a este investigador 3 millones de dólares y entonces, yo dije: "Mire, aquí lo que se va a producir probablemente es un fenómeno de sinapsis, o sea, de articulación de todos estos elementos como sucede en el cerebro". Y efectivamente, me entero que el científico ya terminó la investigación. El resultado de esa investigación está en manos de la empresa Pfizer (farmoquímica) y por ahí descubro una entrevista de prensa que este individuo le concede a un periodista y la encontré fantástica porque textualmente el científico le dice: "Bueno, aquí lo que hemos encontrado es que el veneno de esta araña es un verdadero 'cóctel de péptidos' –a mí me encantó esta expresión– y le dice: "Uno de esos péptidos es siete veces más potente que el Viagra". Ya sabemos adónde va eso.

Eso era conocimiento popular, tácito. Y agrega: "Pero además descubrimos que otro péptido es un espermicida". Fin, se acabó. Ya solamente la última frase. Y entonces, le dice al periodista: "Usted sabe que la *Federal Drug Administration* ha prohibido colocar espermicidas en los condones –perdón que hable de cosas cotidianas– porque los espermicidas son todos de origen químico y no se sabe cómo ello afecta a las mujeres, pero éste es orgánico –y aquí termino–. Y le hago una pregunta: ¿Usted sabe, mi amigo, cuantos millones de condones se venden al día en el mundo? –para darle una idea del negocio que venía por delante. Entonces, es un caso notable– "Bueno déjese picar por la araña y sea feliz".

Conclusiones de Claudio Maggi

Los contenidos sustantivos abordados en el Panel fueron los siguientes:

1- El concepto de territorio como **locus y sujeto** de procesos de desarrollo, diferenciado del mero crecimiento, y como principal activo al servicio de una sociedad. El rol del territorio se transforma y adquiere mayor importancia frente a los múltiples efectos y desafíos que conlleva la globalización, jugando un papel protagónico en la acumulación, contagio y gestión del conocimiento.

2- Un territorio es más **inteligente** en la medida que aprovecha las ventajas y combate los efectos negativos de la globalización, como dualidad o marginalidad. Ello tiene las siguientes implicancias, en términos de **capacidades concurrentes** a nivel local: capacidad de aprender de su entorno y compartir su experiencia; capacidad de mirarse hacia adentro y proyectarse hacia afuera con una estrategia, plan o visión compartida, generada y apropiada participativamente; capacidad de construir espacios de gobernanza (*governance*) público-privados, "vivos", convocantes y efectivos; capacidad de generar dinámicas de innovación y sinergias entre actores locales: empresa-empresa ("coopetencia"), trabajadores-empresas, universidad-empresa, empresas-sector público, jóvenes-nuevos emprendimientos, etc.; capacidad de resguardar su propia sustentabilidad, en cuanto activo insustituible.

3- En territorios inteligentes el rol de formación, investigación y extensión de la universidad regional resulta crucial para fortalecer el sistema territorial de innovación, al menos desde dos perspectivas: entrega de conocimientos y valores éticos; y pertenencia y pertinencia, que se expresan en el énfasis de investigación básica y aplicada, y en la velocidad y cercanía para dar respuestas a requerimientos de innovación de los actores locales.

4- El foco en identidad territorial y cultura, desde una perspectiva amplia, puede jugar un papel crucial en procesos de valorización de lo local que al mismo tiempo estimulan la creatividad e inno-

vación frente a los desafíos que el actual contexto de globalidad impone, como lo muestran casos de distritos en Italia y otros países, que al rescatar y valorizar sus fortalezas más esenciales han permitido el florecimiento de nuevas actividades, contribuyendo a dinámicas de cambio y reinvención territorial, generando además nuevas ventajas competitivas.

5- En el actual contexto global, la descentralización del Estado es necesaria, aunque no exenta de dificultades. Requiere redefinir los roles de lo local y también de lo nacional y supranacional, con sus respectivos mecanismos de diálogo y coordinación. En casos exitosos encontramos convergencia de diferentes elementos: recursos endógenos, saber popular, entorno local propicio para la creatividad, conocimiento científico, universidad propiamente regional, fondos nacionales eficaces para financiar investigación científica y tecnológica.

* * *

Capítulo 2

Construcción de redes, gestión del conocimiento y competitividad territorial:
"El rol de las redes, la economía del conocimiento y las tecnologías para la gestión del conocimiento".

Moderador:
Juan de Dios García Serrano / Experto en Desarrollo Local para el equipo de Oficina ART PNUD y FAMSI (España).

Disertantes:
Pablo Costamagna / Coordinador del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social para América Latina y el Caribe, ConectaDEL BID-FOMIN (Argentina).

Michel Azcueta / Presidente de la Escuela Mayor de Gestión Municipal. Jefe de la Oficina de enlace con los gobiernos regionales y locales. Congreso de la República (Perú).

Andre Silva Spinola / Gerente Nacional de Desarrollo Económico Territorial de SEBRAE (Brasil).

Javier Terrani / Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Local Morón. Subcoordinador Unidad Temática Desarrollo Económico, Mercociudades (Argentina).

Jose Yitani / Especialista en construcción de capacidades, conocimiento y aprendizaje para gobiernos subnacionales del INDES-BID (México).

Juan de Dios García Serrano
***Moderador** - Experto en Desarrollo Local para el equipo de Oficina ART PNUD y FAMSI (España).*

Es para mí un placer y un honor compartir como moderador en este caso este panel con gente que verán que tiene una enorme capacidad, experiencia y saber hacer en materia del tema que vamos a tratar, y en algún caso tengo el placer de compartir la mesa con buenos amigos.

Los tres temas básicos que están en la definición: **redes**, **gestión del conocimiento y tecnología para la gestión del conocimiento**, darían para una mesa independiente, el hecho de fusionarlas, evidentemente, tiene una intencionalidad. Hoy nadie discute que estamos en una economía donde el conocimiento ha venido a irrumpir y a modificar el concepto de valor y la propia dinámica en el mismo paradigma en la que se basa la economía. Y es conocido y referente en todas las conferencias el término "Economía del conocimiento", "Economía basada en el conocimiento", en la "sociedad del conocimiento" de Castells, y siempre me gusta dar un dato interesante más allá de su exactitud o no: dicen que el conocimiento hoy en día en el año 2012 se duplica cada tres días y eso como generación, más allá de nuestro papel y de nuestro rol en la sociedad, significa estar ante un hecho y un paradigma desconocido hasta el momento como civilización, manejar tal cantidad de conocimiento y a la velocidad y la modificación que eso supone.

Como alguno me conocerá, soy un poco crítico en el sentido de que capaz que muchos de los procesos que llamamos de economía del conocimiento estamos hablando de economía de la información, la sociedad de la información y no tanto del conocimiento y en el primer panel yo creo que ha habido ejemplos en ese sentido.

Una breve presentación de cada uno de los intervinientes. Kipling decía que tenía como seis grandes mayordomos de la verdad, que se traducía fundamentalmente en el **qué**, en el **quién**, en el **por qué**, en el **para qué**, **cuándo** y en el **cuánto**, dándole respuestas a eso evidentemente nos acercábamos un poquito más a la verdad. Yo le voy a pedir un poquito a mis amigos y a los ponentes que intenten responder de esta manera a algunas de estos mayordomos de la verdad.

Le añado un séptimo que tiene una significación importante en el contexto de crisis en el que vivimos por lo menos en el ámbito europeo, norteamericano, en este momento que es el **para quién**. Al hablar de conocimiento hoy en día, de tecnología y de redes, me parece que es imprescindible una pregunta que antes no nos hacíamos: esencialmente **para quién** de la tecnología, **para quién** del conocimiento y **para quién** de las redes en el ámbito del desarrollo de la competitividad del territorio.

Pablo Costamagna
Coordinador del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social para América Latina y el Caribe, ConectaDel BID-FOMIN. Docente, investigador, director de proyectos que tienen que ver con el desarrollo territorial. Secretario de Programación de la Municipalidad de Rafaela. Coordinador del programa ConectaDel y de una Maestría de Desarrollo Local en Rafaela a través de la UTN.

Juan de Dios García Serrano, el coordinador del panel es un amigo, no sé si se dieron cuenta, ¿no? Gracias por la presentación y gracias a la organización en la figura de Jorge Pellicci y de toda la gente que hizo este enorme esfuerzo para juntarnos a todos aquellos que estamos trabajando en los temas de desarrollo territorial y específicamente en este panel, poniendo el tema del conocimiento sobre la mesa.

Me toca lanzar el debate en este panel: **Redes, gestión del conocimiento y competitividad territorial**. Voy a ubicarme en el título y construir una base amplia para nuestras presentaciones intentando cumplir el horario y respetar a profesionales que nos acompañan y vienen después.

Primero, lo anterior de Sergio Boisier ha sido excelente, ¿quién no ha leído y quién no aprendió de Sergio Boisier? ¿Quién no lo ha utilizado como marco para nuestras actuaciones, para nuestras clases, para nuestras reflexiones? Citar a Sergio y también a Francisco Alburquerque y escucharlos como hoy, me permite, además de seguir aprendiendo, tomar sus ideas e ir un poquito más rápido en algunos conceptos. El enfoque de desarrollo territorial y la necesidad de valori-

zar los intangibles que ellos hicieron en sus planteos me habilita a ir directamente al intento de unir los tres conceptos de los cuales tenemos que hablar. También voy a utilizar los aportes del panel de la mañana que nos dejaron la pelota picando con territorios inteligentes.

En estos momentos, tengo dos responsabilidades importantes. Una es la de dirigir un programa de gestión del conocimiento en desarrollo territorial, es un programa de la agenda de desarrollo económico local del FOMIN. Es un programa ambicioso que trabaja en la construcción de capacidades, de materiales, que promueve debates e interacciones y que me permite en estos últimos años observar lo que está pasando en varios países de América Latina en torno al desarrollo territorial. Por otro lado, dirigiendo una maestría que es un bebé que quiero mucho, en Rafaela, Argentina, en una región dinámica, una región con problemas pero con más capacidad para resolverlos que la media de nuestras regiones, un gran laboratorio de políticas de desarrollo territorial. Es, en esa combinación de teoría y práctica, desde donde quiero conversar con ustedes las redes, el territorio y la gestión del conocimiento.

Vamos con la primera parte del título del panel: redes. Cuando pensamos en redes inmediatamente a muchos de los que hicimos prácticas en el territorio nos viene a la cabeza: "red de empresas", "red de instituciones", “gente trabajando junta”. Yo recuerdo que la palabra red está presente desde la década del 90 en el mundo empresarial, donde muchos de nosotros empezamos ese proceso de tratar de entender al territorio –como decían esta mañana– como un actor, en respuesta a un modelo macro con ausencia de políticas.

Insisto, entre las primeras definiciones que teníamos de desarrollo económico local, las redes estaban presentes. Nos costó y nos cuesta mucho trabajar en red porque es una práctica compleja. Pero no lo hacíamos sin base conceptual, trabajábamos en red con las empresas para sacar a las PyME del aislamiento. Muchos especialistas en PyME que hemos leído plantean que el principal problema de nuestra micro y pequeña empresa es su aislamiento, entonces, uno de los instrumentos para dar respuesta son las redes.

Cuando fuimos repensando y complejizando nuestra práctica, otras corrientes, otras miradas y otras experiencias nos planteaban que había que trabajar también en el entorno institucional para que

este nos ayude; redes de instituciones para un entorno innovador, para la mejora del proceso de desarrollo para dotar a los territorios de mayor eficiencia colectiva. A mediados de la década del 90 empezamos una reflexión –en mi caso desde la CEPAL– en tema de articulación institucional. Cómo generar actividades conjuntas entre las organizaciones para fortalecer el entorno. Esto era bastante nuevo para la lógica local y además –vuelvo sobre esto– teníamos algunas dificultades en la práctica, porque en los territorios no es cierto que estamos acostumbrados a trabajar en red.

Los empresarios son individualistas *per se*, existen, en general, viejas disputas sector público vs. sector privado, la universidad en general pensando desde lejos los problemas del territorio, una desconexión entre la universidad y el territorio, entre el sector público-universidades y el sector privado-empresarial. Entonces la red, las redes fueron para nosotros un elemento y siguen siendo un elemento sustancial en la gestión del desarrollo local. Tiene peso en la teoría y tiene dificultades en la práctica. Lo que nosotros intentábamos hacer, y lo seguimos intentando, es construir ese entorno territorial del que hablaban Sergio y Danielle en buena parte de su panel.

Ese trabajo nos hizo visible la necesidad de darle volumen y fuerza a las redes generando mejores flujos de información. Desde varias corrientes se planteaba al territorio como un gran espacio de aprendizajes y cambios. En el fondo, era redes para generar externalidades para algunos y acciones para una nueva gobernanza para otros.

Este marco lo fuimos complementando con otra escuela que planteaba una evolución de la idea de la competitividad de territorio. Los alemanes nos facilitan el concepto de "competitividad sistémica" que nos abrió nuevas perspectivas de análisis con diversas dimensiones. Nos plantea que la competitividad es el esfuerzo organizativo de la sociedad y se engancha con lo de las redes, la gobernanza, la cultura, la política. Competitividad es infraestructura, empresas, productos, innovación pero es valores, acuerdos intangibles. Superó ampliamente el concepto estático de competitividad basada en la relación precios y costos y estableció una idea y un lenguaje más complejo que nos permite discutir en el ámbito de la economía y manejar la posibilidad de plantear la competitividad como un instrumento de política territorial.

Aquí, un pie de página, para mí la construcción de competitividad territorial es parte de un proceso de desarrollo territorial que por definición, es multidimensional. La competitividad territorial, depende quien lo use, en algunos momentos es un concepto efectivamente economicista. Se puede entender de muchas maneras, se puede entender como sólo crecimiento, como ganarle al otro. Los que venimos participando de esta corriente conceptual hablamos de crecimiento distinto de desarrollo, y la competitividad territorial y las redes son un instrumento para el desarrollo territorial.

La competitividad territorial no puede analizarse como un tema aislado, es parte de una definición mayor donde interactúan múltiples factores y actores en varias dimensiones para el desarrollo territorial. No es solamente para ganar mercados, sino que es una forma de entender la gestión del territorio a través de nuevas formas de gobernanza.

A estos elementos, permítanme agregar una definición que construimos junto con Albuquerque y Carlos Ferraro, donde hablábamos de desarrollo territorial como un proceso de acumulación de capacidades. Incorporábamos al tema de las redes y de la competitividad territorial y otros instrumentos, el tema de las capacidades y el rol del conocimiento.

Vamos completando el panel: redes, competitividad territorial y gestión del conocimiento. Y acá le robo a Boisier un artículo precioso que se llama "Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial" que nos dice, entre otras cosas, que el desarrollo territorial tiene un núcleo básico que es el conocimiento. A él, como le gusta complicarnos la vida, habla de capital cognitivo.

Es trabajar desarrollo y ahí uno de los principales insumos es el conocimiento, lo que en el desarrollo humano local hacen visible como capacidades. Sergio define sinergia cognitiva, sostiene que hay una construcción de conocimientos por trabajar juntos. Define aprendizaje colectivo y a este tema le quiero dedicar mis últimos cinco minutos: la gestión de ese aprendizaje colectivo, la gestión del conocimiento en el territorio.

Esto es poner a la persona y al proceso de aprendizaje en el centro de nuestra mirada y la idea de construir capacidades, es adoptar y trabajar un enfoque interactivo de la innovación con flujos y coconstrucciones donde el aprendizaje se da si existe una vinculación

entre usuarios y poseedores del conocimiento. Estamos aprendiendo a hacer redes, a construir relaciones en el medio de los conflictos, a dialogar con la sociedad, y agregamos el concepto de conocimiento y un desafío en la gestión del conocimiento.

Es hacer trabajar para que el conocimiento que ya está dando vueltas por el territorio o fuera de él, el que se construye en la academia o ese conocimiento tácito del cual se habló esta mañana, pueda llegar a los actores para que ellos transformen. Como se pone en marcha un proceso educativo virtuoso en todo sentido porque necesariamente tenemos que meternos también dentro de la dimensión social de la gestión del conocimiento, no sólo la económica.

Esto tiene relación con el concepto de gobernanza y con el concepto de redes, empiezan a ser sentidos los tres conceptos. Ahora hay que agregar la creación de redes de confianza y colaboración entre los actores territoriales como una de las bases para la sustentación de estas iniciativas de gestión del conocimiento. Aprender juntos, sistematizar productos, documentar, conectar y poner el conocimiento a disposición de la gente necesita construir espacios de confianza… ahora, que quede claro que nos cuesta horrores poner el conocimiento al servicio de la gente.

Un claro ejemplo es nuestra querida universidad. La universidad produce conocimientos pero no los difunde bien, no los disemina y además, no sabemos si es exactamente el conocimiento que necesita el territorio. No es que no tenemos conocimiento, no estamos comprendiendo cómo es el proceso para definir qué tipo de conocimiento necesitamos y qué tipo de relaciones son claves entre aquel que tiene el conocimiento y el que usa el conocimiento.

Ese *link*, es la gestión del conocimiento. Es un instrumento. Nosotros también hablábamos de I + D + *i*, el agregado "i" es la interface entre los que producen conocimiento y aquel que lo usa, eso es parte de la gestión del conocimiento. Es una forma de moldear las organizaciones donde el conocimiento se convierte en un bien a compartir. Construimos, sistematizamos, documentamos para poder conectar aquél que produce conocimiento con aquél que lo usa. Eso se sustenta a través de las redes en la sociedad de conocimiento.

Entonces, en nuestros territorios, para ser territorios con mayores capacidades tenemos que intentar: redes, competitividad te-

rritorial como un espacio dentro del desarrollo territorial que construye capacidades.

Parece muy teórico y no está mal que lo parezca pero tenemos experiencias en la implementación de estas ideas. En el proyecto ConectaDel tenemos cosas concretas, detrás del mismo está el espíritu de la gestión del conocimiento, de conectar. El desafío es aumentar los flujos, evaluar si lo que hacemos se usa, cuánto material se lee, cuánto discuten, cómo dialogan entre expertos, cómo dialogan los territorios. Ahí es donde tenemos que pegar un salto, tenemos que dedicar tiempo a contar experiencias, leer, mirar, reflexionar. En los territorios tenemos que conectar las redes con la competitividad y el conocimiento. Es un tema complejo pero tenemos que volver a poner a la persona en el centro de la gestión.

Provengo del desarrollo económico territorial y estamos haciendo un esfuerzo muy grande para ser multidisciplinarios, entender nuevas teorías y enfoques que nos permitan entender cuál es, quién es y cómo son los factores de cambio. Y esto pone en debate la organización del territorio, la nueva gobernanza, la densidad institucional, y cómo son los flujos que multiplican los procesos de capacitación y aprendizaje.

El territorio y su capacidad de aprender no sin dificultades. Cuando trabajamos en el territorio todavía nos encontramos con que no estamos preparados para trabajar en red. Cuántas veces escuchamos y expresamos nosotros que en nuestro territorio no podemos hacer redes de instituciones porque son todos muy difíciles y la cultura imperante y todo. Lo que estamos haciendo emerger también es que nosotros no entendemos cómo son los procesos de redes. Si además de no entender cómo son los procesos de redes tenemos que intentar co-construir con la gente, esto es más complicado aún.

Entonces, hay que ir en búsqueda de respuestas a la gestión del conocimiento porque es un insumo básico de la construcción del desarrollo. Estamos aprendiendo a sumar el territorio como un generador de conocimiento. Los territorios aprenden. Y los territorios aprenden porque tienen instituciones y gente dinámica, creativa, porque hay una lógica de diálogo y hay una lógica de construcción social.

Para terminar, dos preguntas: ¿Estamos preparados para actuar como un agente proactivo de ese proceso? Mi planteo es que estamos

en camino. Tenemos que hacer práctica y tenemos que estudiar, esto no lo enseñan en la universidad (por lo menos los que salimos de la universidad hace algunos años). Tenemos que prepararnos para la gestión del conocimiento.

¿Se entiende que mi planteo es que estamos frente a instrumentos para el desarrollo territorial que suman al proceso político? Lo digo porque tengo algunas diferencias con algunos ponentes, sanas, para aprender. El desarrollo territorial es un proceso político, lo que molesta en el territorio posiblemente sea la partidocracia, pero cuando hablamos de desarrollo hablamos de un modelo de sociedad y la gestión del conocimiento no es un bien en sí mismo, sino un instrumento del desarrollo y también ahí tenemos un gran desafío para los próximos años en América Latina. Muchas gracias.

Michel Azcueta

Doctorado en Educación. Alcalde Distrital de la Villa del Salvador en tres períodos. Regidor metropolitano de Lima en dos ocasiones. Fundador de la Unión Mundial de Ciudades y Autoridades Locales. Consultor y evaluador de la Unión Europea del Programa UN-ARL de América Latina.

En primer lugar quiero compartir con ustedes la alegría de poder estar aquí en Córdoba.

Como han dicho todos los miembros de ADEC y el amigo intendente, yo también creo que se va ganando la batalla, la batalla de lo local, la batalla de un desarrollo distinto, reconociendo que es un trabajo de muchos municipalistas desde hace varias décadas por lo que me permito rendir un brevísimo y muy cariñoso homenaje a don Ramón Mestre (padre). Me tocó estar ahí junto a él, como acaban de escuchar, en la dirección de la Federación Mundial de Ciudades Unidas a fines de los 80, comienzos de los 90, defendiendo la democracia local por América Latina y unas dimensiones distintas del desarrollo como las que estamos viendo acá, hoy día ya en el Foro. El recuerdo de Don Ramón Mestre nos sigue animando desde esta querida ciudad.

Quiero también decirles que, me preocupa un poquito el hecho de que haya habido tanta coincidencia en las presentaciones de la mesa

anterior, más allá del respeto hacia todos y cada uno de los ponentes. Estaba recordando una anécdota en un foro municipal en la Universidad de Campinas en Brasil, cuando subía al estrado un expositor, otro expositor y otro expositor, y todos decían: "Coincido con el que me antecedió en la palabra", "coincido con el anterior", "coincido con lo dicho" –y uno llegó a decir– "es que los genios coinciden". Y tenía a mi lado un profesor brasileño, muy querido y admirado, Edir Cardozo, que me da un codazo y dice: "No hagas caso, quienes coinciden ciento por ciento son los tontos, ¿no? No los sabios ni los inteligentes". Y yo creo que estamos aquí en un foro abierto donde no hay por qué coincidir ciento por ciento; aprendamos, pues, de las coincidencias que podamos tener y también de las diferencias.

En estos minutos quería compartir con ustedes las experiencias de un trabajo que va más ligado a la gestión del conocimiento y a la competitividad de lo local. Nuestra experiencia en Perú se ha dado y sigue dándose tanto en Villa El Salvador, que es un distrito popular, grande, de Lima (medio millón de habitantes) donde he sido alcalde elegido en tres ocasiones, como, desde hace varios años en la Escuela Mayor de Gestión Municipal (institución creada por los alcaldes en el Perú en momentos dificilísimos en la época de Fujimori, cuando ahogaba la democracia, cuando cerraba las instituciones democráticas y anulaba la participación ciudadana). Es en ese contexto que los alcaldes creamos una institución de apoyo a la gestión municipal.

El gran reto del siglo 21 es unir lo local y lo global. Y cuando hablamos de competitividad local creo que ese es el marco en el que nos movemos partiendo siempre de la importancia creciente de lo local. Crecimiento que tiene varias causas y manifestaciones: en primer lugar, la extensión a nivel mundial de la propia democracia que la vivimos fundamentalmente en y desde lo local.. A veces se nos olvida que en México y aquí mismo en Argentina, más o menos hace tres periodos nada más, el alcalde de ciudad de México y el intendente de Buenos Aires eran nombrados a dedo. Al extenderse la democracia en todos los niveles de la sociedad, se ha fortalecido también lo local, lo comunal.

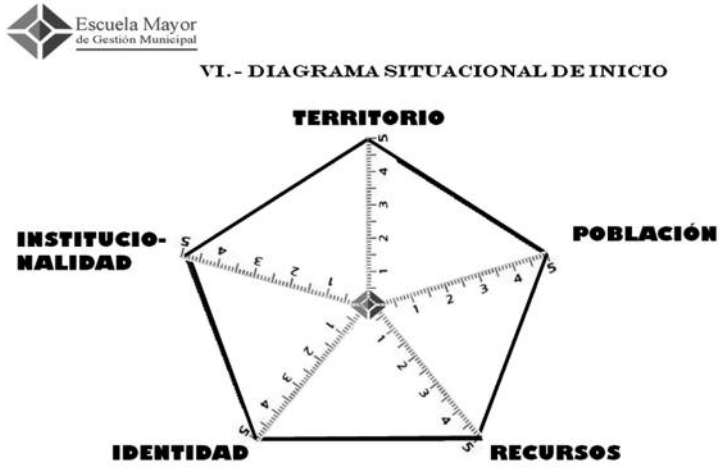
Una segunda razón es la revolución científico-tecnológica que ha hecho posible que vayan despareciendo las fronteras y que, desde lo local, podemos hacer cosas que antes eran impensables, casi impo-

sibles. Hoy día desde nuestra comunidad, desde los rincones más apartados, podemos comunicarnos, compartir experiencias y creaciones, comercializar productos sin movernos de nuestra residencia, de manera que, una vez más, lo local sale fortalecido.

Otra causa importante de la revalorización de lo local es la gran demanda, extendida por todos los países, de reforma del Estado. Cuando la gente dice: "Aquí hay problemas, es que el Estado no está presente". Nos podemos preguntar: ¿No está presente dónde? Sencillamente en lo local, en nuestra comunidad. Cuando se habla de reforma del Estado, se trata de una invocación a que esté mucho más próximo a la ciudadanía, es decir, a lo local.

Quiero comentar otro aspecto relativamente nuevo que también tiene que ver con la importancia creciente de lo local. Se trata de las tendencias privatizadoras y la importancia de que las empresas asuman su responsabilidad social, que se consideren vecinos, ciudadanos sociales. Esto es relativamente nuevo. Se mantiene el individualismo lógico de una empresa que va a lo suyo, pero sin embargo hay cambios profundos. Hablo lógicamente del Perú, donde era increíble hace unos años hablar de Responsabilidad Social Empresarial. Les recuerdo que las grandes empresas mineras ahí metidas en los Andes, eran auténticos enclaves capitalistas modernos al margen de todas las comunidades campesinas que rodeaban y rodean a la empresa, al margen de toda una cultura, inclusive al margen del idioma, al ser las comunidades mayoritariamente quechua hablantes. Las empresas han estado (y muchas siguen estando) totalmente ajenas a la realidad local, pero esto está cambiando: ninguna empresa moderna puede prescindir de su entorno, de la comunidad a la que pertenece. Nuevamente, lo local se fortalece.

Partimos, entonces, de este reconocimiento de la importancia creciente de lo local y, en nuestro trabajo, nos acercamos a lo local a partir de cinco elementos que han ido saliendo, de una u otra manera, en las diferentes exposiciones. Compartiendo con ustedes esta metodología de trabajar lo local y de intentar fortalecer entre todos la competitividad local, nos acercamos a entender lo local desde cinco elementos, uno de ellos más transversal: territorio, población, recursos, identidad e institucionalidad.



Puntaje por indicador: 1 = Muy Baja; 2 = Baja; 3 = Media; 4 = Alta; 5 = Muy Alta

Entendemos, primero, el territorio como el espacio de construcción social entre todos, donde se van generando percepciones colectivas, donde se dan diferentes actividades. En esta concepción del territorio es clave comprender que es dinámico, y que se puede cambiar. Los territorios se pueden transformar, entendiendo también la interdependencia de un territorio con otro, sabiendo que se dan entre ellos relaciones asimétricas. Y es por todo ello que somos capaces de proponernos lograr una competitividad cada vez mayor en un territorio, gracias a ese hecho histórico, comprobado de que los territorios pueden cambiar, aunque es cierto que, a veces para bien y a veces para mal. Es entonces en los territorios, construyendo percepciones sociales, donde se trabaja, se genera riqueza y se avanza en la posibilidad de transformarlos en lugares dignos para vivir.

En lugar de esta visión y estas posibilidades de transformación de los territorios, en el Perú y en gran parte de América Latina, los organismos internacionales –el Banco Mundial y el BID–, y por supuesto, los gobiernos utilizan este instrumento llamado "el mapa de la pobreza" que lo construyen en base a tres elementos:

1. Las necesidades básicas insatisfechas: analizar un territorio desde

lo que NO tiene: no tienen agua, no tienen luz, no tienen vías, no tienen escuelas, etc.
2. Se utiliza presupuesto público para atender esas necesidades.
3. Se concreta en programas de asistencia social.

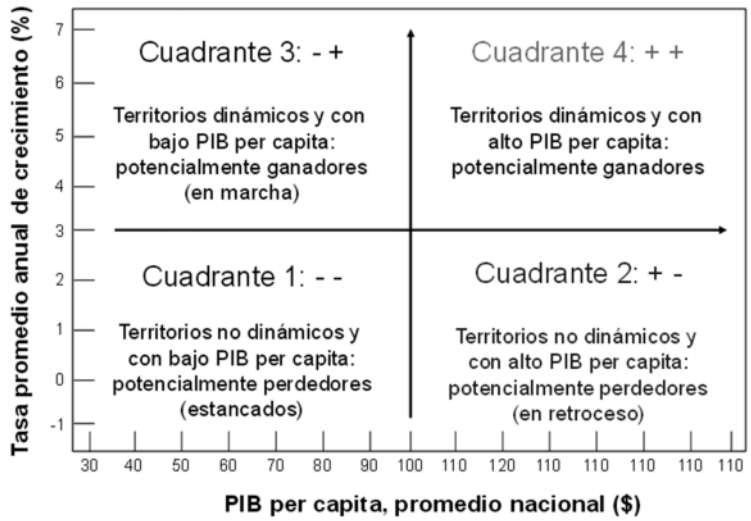
En nuestro caso, hablando del Perú, el llamado "mapa de la pobreza" se viene utilizando por más de 40 años, invirtiéndose a lo largo de diferentes gobiernos, miles y miles de millones y, lamentablemente, el "mapa de la pobreza" sigue siendo el mismo, comprobándose que a veces, desde lo público, desde el Estado (gobierno central, gobierno regional o gobierno local) se malgasta la plata, no se promueve la competitividad en los territorios.

Comprobar el fracaso de este instrumento del "mapa de la pobreza" nos ha hecho trabajar en otra línea, y hemos ido construyendo el "mapa de la riqueza", basándonos también en tres elementos básicos:
1. Construirlo en base a las potencialidades, es decir, en base a lo que se tiene.
2. Fomentar la concertación público-privada, utilizando recursos propios de los gobiernos locales, de las comunidades y recursos de la empresa privada, de las inversiones privadas.
3. Desarrollar procesos sociales y económicos, en lugar de trabajar o aterrizar en programas asistenciales, sin negar –para que no se entienda mal– que existen desigualdades y pobreza, pero articulando las potencialidades con las necesidades de la población. Y es lo que hacemos, incorporamos a una dinámica territorial local todos estos elementos del "mapa de la riqueza" y de la concertación público-privada, trabajando sobre experiencias positivas, es decir, experiencias de éxito tanto personales como sociales y comunales.

Por eso, trabajamos desde hace años un quinto aspecto transversal: la institucionalidad, junto a los otros cuatro, territorio, población, recursos, identidad. Son los cinco elementos que al desarrollarlos en esta línea de construir localidades victoriosas, logramos la competitividad y logramos un aporte distinto desde los gobiernos locales y desde la propia comunidad. Entonces usamos esos cinco elementos claves y a partir de ahí se elaboran de distinta manera los planes, tanto institucionales como de desarrollo económico local o desarrollo concertado, y, con ello, también cambia la propia dinámica de la gestión municipal que será más integral, moderada, eficaz e innovadora.

Un cuadro elaborado en la CEPAL nos ayuda a entender mejor la posibilidad de transformación de los territorios y avanzar en su competitividad:

Tipologías de evolución económica de los territorios subnacionales intermedios en comparación con promedios de crecimiento y PIB per capita



Hay territorios que se estancan, hay territorios que están en retroceso, territorios que avanzan y territorios victoriosos, como todos lo hemos vivido en muchísimas ocasiones. El objetivo de la competitividad es hacer de cada territorio nuestro, de cada localidad, un territorio victorioso. Victorioso pero en la línea de que la comunidad, los vecinos, los ciudadanos, vivamos con dignidad y realmente tengamos el futuro en nuestras manos, participando activamente en los procesos nacionales e internacionales.

Estamos aquí en el Foro porque creemos que hay otro modelo de desarrollo, y que en estos momentos de crisis internacional con más razón hay que hablar de modelos. Y tenemos el derecho a decirlo, modelos que han fracasado: han fracasado en lo local, han fracasado en lo regional, han fracasado en lo nacional y están fracasando en

lo internacional. Cuando defendemos un desarrollo desde lo local, defendemos también un modelo que estamos construyendo entre todos, que no está hecho. Es un modelo de relaciones, es un modelo de persona, es un modelo de sociedad y un modelo de participación. Y cuando hablamos de participación, hay que hablar claro: participación es poder, y es compartir poder, es poder definir objetivos en un territorio en una comunidad. Poder aprobar los métodos, no solamente los objetivos, sino cómo se hacen las cosas. Eso es participación: poder fiscalizar los recursos, utilizarlos, poder evaluar y poder seguir cambiando.

La experiencia de gestión en Villa El Salvador se ha basado en todos estos principios y metodología, con resultados conocidos y reconocidos en el Perú. Villa El Salvador es un distrito popular de Lima, grande, que nació de la nada, con medio millón de habitantes con una planificación y practicando niveles de concertación (redes como las llaman también) a varios niveles. El primer nivel de concertación es al interior mismo de la comunidad, entre las distintas organizaciones comunales, empresariales, de mujeres, de jóvenes, comunidades religiosas, del arte, de la cultura. Un pueblo fuertemente organizado y que tiene esos niveles de concertación al interior de la comunidad. Segundo nivel, entre el gobierno local y la comunidad organizada. Es en este nivel donde se fueron haciendo los planes de desarrollo asumiendo las responsabilidades correspondientes cada uno. Un tercer nivel, entre el gobierno local y la comunidad y lo que sería el gobierno provincial, el gobierno regional. Cuarto nivel, con la gran empresa, no solamente la pequeña. Ayer estábamos hablando con los amigos de ADEC, y reconocíamos que, a veces, cuando hablamos de desarrollo productivo nos centramos demasiado en la pequeña empresa, como si fuera esa nuestra obligación y no el conjunto de la producción que incluye también la mediana y la gran empresa. Y un quinto nivel de concertación a nivel internacional, poniendo nuestro territorio en el contexto del siglo 21.

Este es el resumen de nuestra experiencia en el Perú. Intentamos contribuir también desde nuestra cultura aportando a una cultura universal diferente manteniendo entre todos el convencimiento en la posibilidad real que existe en nuestros pueblos, en América Latina

y en el mundo, de que todos vivamos realmente con dignidad. Estamos convencidos de que, desde lo local, podemos aportar en la conquista de estos grandes objetivos.

Andre Silva Spinola
Gerente Nacional de Desarrollo Económico Territorial del SEBRAE, Brasil. Abogado especialista en Políticas Públicas, movimiento social y gestión empresarial. Coordinador Nacional de proyectos de inclusión productiva y empresarial (va a más de 1.600 municipios brasileros); y también coordina el Proyecto de capacitación y de apoyo técnico a la Red Nacional de Agentes de Desarrollo y Crecimiento Económico Territorial en las áreas de baja renta y regiones afectadas por grandes inversiones.

Voy a hablar un poquito del SEBRAE. Muchos ya conocen el SEBRAE, pero tenemos una realidad muy peculiar en Brasil por el tamaño del país, por el número de empresas (micro y pequeñas empresas). En los últimos dos o tres años tuvimos muchos cambios buenos, cambios en la realidad brasilera de los pequeños negocios.

Hoy tenemos más de seis millones de micro y pequeñas empresas en Brasil. Tenemos una nueva figura que es el "microemprendedor individual", no sé si todos lo conocen, fue una pequeña evolución en el mundo de los negocios de Brasil. El 99% de las empresas en Brasil son micro y pequeñas, como en todo el mundo, pero los empleos en la gran mayoría vienen de micro y pequeñas empresas. En los últimos meses tuvimos 99% de empleos en Brasil que se generaron en las pequeñas empresas. Entonces, los menores índices mensuales son 70%, y las empresas micro y pequeñas han generado muchos dividendos positivos y empleos, pero los salarios en las pequeñas empresas son menores que los de las grandes empresas que han ganado un importante espacio en los últimos diez años.

SEBRAE busca segmentar en los emprendedores individuales, micro y pequeñas empresas y productores rurales. Tiene objetos específicos orientados a la renovación para la pequeña empresa, a la reacción para la micro empresa y de inclusión productiva para los emprendedores individuales. Entonces, la inversión en las pequeñas

es la menor parte y buscamos atenderlas con innovación, tecnología, diferentemente de las microempresas.

Los desafíos actuales hablan de construcción de redes, construcción de conocimiento. No voy a hablar de conceptos, voy a hablar de herramientas que tenemos que desarrollar y las que usamos en nuestros proyectos de desarrollo territorial en los últimos dos años.

La primera de ellas: tenemos en Brasil un marco regulatorio muy fuerte que es la Ley General de la Micro y Pequeña Empresa. En 2006, el Congreso nacional aprobó este marco que trata varios temas importantes para la pequeña empresa de Brasil. Tenemos catorce temáticas que son tratadas por esta ley, y desde su aprobación, verificamos que tener una ley no es suficiente ni asegura que sea implementada, para lograr que los destinatarios tengan sus derechos garantizados. SEBRAE tiene una importante agenda de trabajo para hacer que la ley sea implementada y para ello contamos principalmente con la municipalidad. La forma federativa en Brasil es muy compleja: tenemos un gobierno central, gobiernos estaduales y más de 5.500 municipalidades, que tienen poder, que tienen derechos, que tienen deberes, que tienen cuerpos técnicos.

Buscamos cómo vamos a medir, cómo vamos a evaluar nuestros esfuerzos en la implementación de la ley. Constituimos un grupo, trazamos cuatro grandes temas y buscamos responder cuestiones básicas sobre la formalización del emprendedor individual –que es un instrumento de producción fantástica en Brasil–, sobre los agentes de desarrollo (una carrera creada por la Ley General), y sobre los usos del poder de compra del gobierno. Entonces trazamos 58 cuestiones que son respondidas con sí o no y son hechos, las evidencias son colocadas en los sistemas, los *uploads* de las evidencias.

A partir de esos sistemas pasamos a tener un gran banco de datos de iniciativas de desarrollo territorial donde los municipios pasaron a ser el apoyo de SEBRAE. Principalmente los agentes de desarrollo con planes de trabajo, con uso del poder de compra, cómo el municipio hace uso de su poder de compra, cómo hacen adquisiciones a las pequeñas empresas. En Brasil ese es un tema muy importante, solamente el gobierno federal compra 30 mil millones por año a las micro y pequeñas empresas después de la Ley General. En este escenario tenemos hoy 700 municipalidades que ya nos respondieron

y tenemos un gran banco de datos, banco de informaciones para que otras municipalidades, otros gestores públicos conozcan más experiencias que puedan ser replicadas por ellos.

Tenemos un indicador muy interesante; el desempeño de las municipalidades es evaluado por los técnicos de SEBRAE, las evidencias son puntualizadas y el municipio registra: entra en situación de implementación inicial, implementación avanzada o implementación mediana; y el trabajo no termina con la implementación. El trabajo puede continuar en campos diferentes, para cada tema; es un esfuerzo en continuidad. Un instrumento muy importante para nosotros son las comparaciones. Los rankings y las comparaciones hacen a muchos gestores, a muchos colegas de SEBRAE sin una zona de conflictos. Entonces, tenemos muchos rankings, comparaciones de municipios, comparaciones de estados. Tenemos ranking de implementación de la ley, tenemos gráficos para cada tema o diferentes dimensiones de la ley donde los municipios pueden mejorar o pueden hacer mejores prácticas, o pueden ser un buen ejemplo.

El SEBRAE tiene una meta interna, esta es fomentar la implementación de la ley. Entonces, esta es una de las grandes herramientas que tenemos hoy para trabajar desde el desarrollo local, desarrollo territorial, a partir del ambiente de negocios, a partir de un marco regulatorio de las municipalidades. Otro instrumento que tenemos recientemente desarrollado es el sistema de indicadores socioeconómicos de los territorios y de las ciudadanías. El territorio de la ciudadanía es un concepto creado por el gobierno federal, que trazó 120 territorios con situaciones de hipo suficiencia y bajo dinamismo económico. SEBRAE actúa en 107 de los 120 territorios. Alcanzamos 1.600 municipalidades en 26 estados, excepto el Estado de San Pablo porque no participa.

Construimos un sistema muy simple dentro del SEBRAE que procuramos mensurar: las variaciones de población, índice de desarrollo humano, renta per cápita, distribución sectorial, número de empresas o habitantes para el sistema nacional –que es un sistema tributario solamente de las pequeñas empresas en Brasil–, números de empresarios y de emprendedores individuales, microemprendedores individuales, empleos en las pequeñas empresas, empleos en las demás empresas, masa salarial de las micro y pequeñas empre-

sas, masa salarial de los demás empleadores de la municipalidad, recaudación tributaria de la municipalidad, de los ISS (Impuestos sobre servicios), del ICMS (que es como el IVA acá), de los ingresos totales de los municipios; para que con esa información los técnicos, los gestores de los 106 proyectos puedan, junto con SEBRAE, hacer un juicio de valor que nos dé una valoración de la situación del municipio, del territorio.

¿Cómo está el municipio? ¿Cómo está el territorio? Lo más importante son las comparaciones que también podemos hacer a partir de ese sistema, la interfase de ese sistema y las comparaciones que podemos hacer a partir de ello: municipalidad contra municipalidad, municipalidad contra territorio, territorio contra territorio, territorio contra Estado. Podemos hacer una serie de comparaciones como por ejemplo con los municipios vecinos, ¿cómo está? o con municipios parecidos, o con otro Estado, ¿cómo está? Con las mismas características ¿cómo estoy? Y lo más importante, no evaluamos números en términos absolutos, evaluamos los intervalos, la evolución, los impactos; que está ocurriendo con el PBI en los últimos 10 años, qué está sucediendo con el empleo, qué pasa con la masa salarial, qué pasa con los números de empresas, qué pasa con la población económicamente activa, etc. Entonces, las comparaciones son muy importantes, tenemos informes, gráficos, comparaciones. Puedo llenar un informe de mi municipalidad con números de mi localidad en relación al Estado, en relación al territorio, en relación a Brasil; y sobre las variaciones que tenemos de todos esos indicadores.

Por último, quería hablar acerca de nuestra red de agentes de desarrollo. SEBRAE en los últimos dos años está haciendo fuertes inversiones en la red de empleados de las municipalidades, no son empleados de SEBRAE. Como ya dije, la carrera de agente de desarrollo oficialmente fue creada por la Ley General para la Micro y Pequeña Empresa, desde entonces SEBRAE viene haciendo fuertes inversiones en capacitación, encuentros, articulación y como resultado hemos obtenido una gran evolución en la red. Hemos trabajado principalmente con la interacción, con la formación y capacitación desde los gestores municipales nominados como agentes de desarrollo. Tenemos hoy 913 agentes nominados con los cuales SEBRAE

tiene una fuerte interacción. Tenemos un plan de trabajo para actuar con ellos, encuentros estatales, encuentros regionales, encuentros nacionales. El próximo encuentro nacional si todo va bien, será en el Foro Mundial de Desarrollo Local en Foz.

Nuestro gran eje de interacción es con los agentes de desarrollo, no siempre podemos generar interacción presencial en todo momento, también hay una densa interacción telefónica con los agentes de desarrollo de los 800 municipios.

Contamos con un sitio (**www.portaldodesenvolvimento.org.br**) y tenemos el área de la Red de agentes de desarrollo, también contamos con un Foro de Secretarios de Desarrollo que hoy está desactivado y también tenemos una red de alcaldes emprendedores que es otro proyecto muy impactante del SEBRAE.

Tenemos una plataforma que lanzamos esta semana en Curitiba, que es una plataforma de capacitación continua para los agentes de desarrollo. La Universidad Corporativa SEBRAE tiene una oferta de entrenamiento para los agentes de desarrollo. Tenemos un gran blog, muy ágil, muy dinámico, llamado **Territorios en red**, donde posteamos una serie de iniciativas, historias, fotografías, situaciones de la vida real y los agentes participan con artículos y fotografías. Hay más de 20 mil accesos por mes en el blog. Tenemos un *site* en el *site* de SEBRAE de desarrollo territorial que es una gran enciclopedia, con temas muy técnicos.

Contamos con una comunidad en el Facebook, en la que existen casi 6.500 seguidores, es una comunidad muy dinámica. Hacemos rifas, encuestas, investigaciones, en fin, es una comunidad muy diferente de lo que normalmente se ve en las redes sociales. A partir de allí comenzaron a aparecer pequeñas comunidades de agentes, de técnicos, de municipalidades, por ejemplo: Agentes de Desarrollo de Mato Grande (una región muy pobre de Rio Grande do Norte, en Brasil).

Contamos con una biblioteca muy variada de publicaciones que difundimos y distribuimos en todo momento; mandamos cartas; para las residencias tenemos los catastros, los datos de los 913 agentes hoy nominados. En febrero había apenas 400. Hoy tenemos 913, quién sabe en el próximo encuentro nacional, tendremos 1.500-

2.000 agentes nominados. Es decir, son nominados formalmente. Para terminar, habría otras iniciativas de SEBRAE para contar, pero ya no me alcanzara el tiempo ya he dicho las principales. Gracias.

Javier Terrani
Coordinador de la Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Local de Morón. Subcoordinador de Unidad Temática Desarrollo Económico de Mercociudades.

Les voy a hablar un poquito de la Red de Mercociudades. Para aquellos que no la conocen, es una red creada en Asunción en el año 95, está integrada por más de 260 ciudades del Mercosur y países asociados. Es prácticamente la red de ciudades más importante de América del Sur. Dentro de la red hay varias instancias institucionales: está la Secretaría Técnica Permanente con asiento en la ciudad de Montevideo, y la Secretaría Política Ejecutiva que cambia año a año y actualmente la preside Montevideo y a partir del 30 de noviembre va a asumir esa función la ciudad de Quilmes. Luego está la parte temática, de trabajo temático, en la cual interviene la mayor cantidad de ciudades y así activamente la compone prácticamente la agenda actual de todos los gobiernos locales en las siguientes temáticas: cooperación internacional, autonomía, gestión y financiamiento municipal, desarrollo social, ambiente y desarrollo sustentable; y también está la unidad temática de Desarrollo Económico Local de la cual participan activamente más de 20 ciudades.

Para hacer una historia breve de la Unidad Temática, hemos desarrollado desde el año 97, año en que se creó, distintos instrumentos y herramientas que son materia de las Agencias de Desarrollo Territorial o de las Agencias de Desarrollo Económico; así como hemos generado misiones comerciales y rondas de negocios, como las que se hicieron en Tandil, Rafaela, Morón. También hemos hecho varias misiones inversas con el apoyo de los gobiernos nacionales y provinciales; hay una red de comercialización de microemprendimientos haciendo eje en la economía social y solidaria. Se participa de la Unidad Temática llevando a las ciudades y a los distintos representantes

de las ciudades a ferias de la economía social, como la de la comunidad canaria en Uruguay, la de Santa María en Brasil. También propiciamos la participación en ferias industriales, a través de la generación de un espacio que generalmente asume una o dos ciudades, tanto en la participación de ferias locales como internacionales, hemos participado en la FICO de Córdoba, en la FIAR de Rosario, fuimos a la feria de Santa Cruz de la Sierra, etc.

También hemos armado cursos de desarrollo económico territorial, con ILPES se hizo uno en Morón en el año 2006 y otro en el 2008 en Rafaela. Creo que gran parte o parte de los presentes han participado en el Segundo o Tercer Encuentro Latinoamericano de Agencias de Desarrollo Local que armamos en Morón, donde participaron agencias de desarrollo de la Argentina desde Ushuaia hasta Jujuy y desde Mendoza hasta Buenos Aires, han participado agencias locales y agencias provinciales. En el marco de los encuentros latinoamericanos de agencias hemos organizado la Tercer y Cuarta Feria de la Cooperación y Encuentro Regional de Economía Solidaria.

Actualmente la Unidad Temática de desarrollo local está presidida por la ciudad de Guarulhos en San Pablo, y está subcoordinada por la ciudad de Morón y por la de Montevideo. Una de las cosas que estamos armando es la publicación de perfiles económicos de estas ciudades. Estamos trabajando activamente en la conformación de grupos de integración productiva en el sector metalmecánico junto con la ciudad de Guarulhos y con una ciudad cercana a Río de Janeiro en el tema de generación de energía, petróleo y gas. La idea de estos grupos de integración productiva es tratar de complementarse productivamente entre empresas de las ciudades integrantes de Mercociudades, en este caso, serían empresas de Argentina, Brasil y Uruguay de forma tal que puedan llegar a un acuerdo empresarial, tanto de productos como de servicios, que permita venderlos a terceros países.

Las buenas prácticas, si bien ya no son una herramienta innovadora, lo son en el sentido que recién se decía respecto de matizar productos, documentarlos, conectarlos y poner ese conocimiento a disposición. La red de Mercociudades hace 17 años que está participando activamente y a través de estas unidades temáticas. La idea que nosotros tuvimos con este proyecto fue justamente de sistematizar el conocimiento y la experiencia de distintos efectores o gestores

municipales que vienen trabajando hace años en el desarrollo local y que involucra no solamente la dimensión económica. Hay muchas experiencias en muchas áreas temáticas o de interés dentro de la nueva agenda de los municipios. Nos parecía importante poner a disposición de las ciudades –sobre todo de los funcionarios– las buenas prácticas, pensando más que nada en aquellos funcionarios que acceden a la función pública recientemente; y de esta manera poder disponer de una base de datos que pueda poner valor en este *expertise* que tienen los gobiernos locales y la capacidad de replicar –o la posibilidad de replicar– las experiencias tomando en cuenta, por supuesto, la realidad de cada una de las ciudades y tratando de adaptar la experiencia a la realidad local. Básicamente, la idea es dar a conocer y poner en red distintas experiencias exitosas de gestión que tengan por lo menos un par de años de aplicación y de las cuales se disponga de evidencias.

Nosotros presentamos a través de un acuerdo que hizo Mercociudades con Fons Català de Cooperación al Desenvolvimiento, y en el marco de este convenio Morón presentó, ejerciendo la coordinación de la Unidad Temática de Desarrollo Económico Local, un proyecto del Banco de Buenas Prácticas. Se presentó, se aprobó, se giró el financiamiento y pusimos en práctica este Banco de Buenas Prácticas que, como decía antes, es un instrumento que sistematiza, promociona y difunde distintas acciones y gestiones de gobierno que pueden ser apropiadas por los miembros de los distintos gobiernos locales; y también por qué no de las Agencias de Desarrollo Territorial. En esta reunión de Mercociudades fue el lanzamiento formal del Banco de Buenas Prácticas.

Los gobiernos locales, como las Agencias de Desarrollo Territorial que trabajen en conjunto con los gobiernos de las ciudades, puedan volcar en la base sus experiencias. Uno de los subproductos que estamos pensando para el Banco es la creación de un registro de expertos o de efectores de las prácticas que están registradas en el Banco, de manera tal de poder ser el nexo entre la ciudad que necesita o que solicita la asistencia o el intercambio técnico.

La idea es poder crear una sub-red dentro de la red de ciudades que esté compuesta por distintos efectores y responsables de las prácticas para contribuir a que se logre un encuentro; y que la ciudad

que solicitó esa práctica pueda ponerla en práctica, en funcionamiento, teniendo en cuenta el *expertise* de la ciudad, esto permite que no se cometan los mismo errores y se genere un ahorro en el costo de la información.

La próxima semana estará la base *online* para que se puedan cargar las prácticas. Nosotros establecimos un criterio basado en lo visual para que se pueda visualizar el impacto de las buenas prácticas. Tenemos un motor de búsqueda que permite encontrar prácticas en referencia a las temáticas que se busquen y también la ciudad que la puso en práctica, se identificara con distintas palabras claves para facilitar la búsqueda y su promoción, por empleo, seguridad ciudadana, lo que uno esté dispuesto a buscar.

Hay aproximadamente 20 de estas experiencias, la carga de datos es bastante sencilla, nosotros lo que no queríamos era caer en un formulario extenso con la introducción de mucho datos que dificultara la carga. En la solapa de "Adherir proyecto" se realiza una carga de datos en tres pasos: el primer paso es la descripción general de lo que es una buena práctica (donde se piden el título del proyecto, la temática de la que se trata, la fecha en la que se creó), esto permite también incluir proyectos encabezados por una sola ciudad y aquellos proyectos regionales que pueden estar a la cabeza de una ciudad pero que al mismo tiempo son de aplicación en varias de las ciudades. Luego del primer paso, le siguen los datos de la institución responsable, y finalmente en el tercer paso están los datos duros de la práctica. Básicamente, lo que hicimos fue hacer una descripción general del proyecto. Las actividades que se llevaron adelante para la concreción, para la puesta en práctica, después incluimos también el contexto en el cual ha sido llevado a cabo, y después está la posibilidad de poder colgar un video siempre y cuando esté disponible en *You Tube*, también se puede tomar contacto con el administrador de la página. Aprovecho esta oportunidad para invitarlos a todos y a todas y a aquellas agencias de desarrollo que quieran difundir buenas prácticas, que quieran volcar sus experiencias en el Banco y teniendo en cuenta también la creación de un registro de efectores, se trata finalmente de poner en valor los beneficios de formar una red que incluya además de las ciudades, los casos de buenas prácticas con algún grado de éxito. Muchas gracias.

Jose Yitani

Especialista en Construcción de Capacidades, Conocimiento. Ingeniero con una alta formación, una Maestría en Public Administration por Harvard; Gestión Pública local por universidad mexicana, docente, investigador y coordinador de un programa de Negociación y manejo de conflictos para staff del BID. Experiencia en lo municipal y en lo profesional.

La ventaja de ser último es que escuchas a todos los panelistas, sabés qué decir y qué no decir; y la desventaja es que todo el mundo tiene cara de "que se apure y ya vamos" . Entonces, esperemos que sea un error mi apreciación. Les voy a dar una breve charla retomando un poco los temas que hemos estado viendo desde la mañana acerca de qué es lo que hacemos en el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social en materia de gestión del conocimiento.

Somos una institución que se creó en 1994, que sirve para contribuir al desarrollo específico de Latinoamérica y el Caribe. Nos enfocamos en aprendizajes y en conocimiento, desarrollando productos de conocimiento, cursos de capacitación y entrenamiento para toda la región. Es el brazo de capacitación que tiene el Banco Interamericano de Desarrollo. La oficina sede está en Washington, es desde donde hacemos prácticamente todo y a diferencia de algunas instituciones similares a la nuestra, tenemos una característica que es contar con *staff* solamente académico con mucha práctica. Somos personas que tenemos una importante trayectoria dentro de distintos ámbitos públicos y privados, trabajamos en el desarrollo ahora de capacidades específicas dentro de distintos sectores, conociendo las experiencias que hemos tenido para el público objetivo.

Trataré de dar respuestas a algunas de las preguntas que Juan hacía al principio del panel durante la presentación. Algunos de los temas en los que nos enfocamos: desarrollo de instituciones, económico, social, infraestructura, cambio climático e integración y comercio. ¿Qué hacemos básicamente? Hacemos desarrollo que sirva para fomentar el crecimiento competitivo, el crecimiento productivo de las regiones. Voy a enfocar mi presentación en dos temas: la construcción de capacidades y la formación y capacitación de líderes y funcionarios.

A partir de eso, creamos un programa que va dirigido a gobiernos subnacionales. Hoy en la inauguración mencionaban que los gobiernos subnacionales son hoy por hoy la cuestión más importante y yo soy un creyente de eso, tuve la oportunidad de estar en diferentes niveles de gobierno en mi país –mi país es como Argentina, una república, tenemos tres niveles– y cuando me preguntan cuál es el más difícil en el que trabajé siempre les digo el municipio. Yo les cuento la anécdota que ver un país como el mío, o un país que tiene un sistema como el nuestro es como ver una película que tiene los botones de cámara lenta, normal y rápida. Entonces, el gobierno federal está en cámara lenta, el gobierno estatal está como va el tiempo y el municipio tiene que ir a una velocidad muchísimo mayor.

Tenemos tres productos para los gobiernos subnacionales que han sido nuestras banderas, por así decirlo, en esa temática subnacional que son: **gestión por resultados; gestión integral del conocimiento productivo** (enfocamos en el desarrollo económico territorial, la creación de redes y demás); y el más reciente que fue **relaciones intersectoriales público-privadas**, donde tratamos de crear esa conciencia del trabajo que debe existir entre el sector público, el privado y el conocimiento. El trabajar hoy por hoy de manera aislada no sirve de nada, tenemos que aprender a trabajar en redes, tenemos que aprender a trabajar en conjunto para poder evolucionar a una mejor manera y con mucha mayor velocidad.

Estos dos programas los tenemos en sus dos categorías: en programas presenciales y en programas virtuales. ¿Cómo lo hacemos? Dialogando con los colaboradores. Tenemos un diálogo abierto, utilizamos la experiencia que tenemos, desarrollamos actividades en conjunto, siempre nos enfocamos al público objetivo que va a los programas o los cursos que vamos a hacer. No es solamente que vamos a desarrollar un producto y soltarlo a ver qué pasa, sino que tenemos que tomar en cuenta quién lo va a recibir y quién lo va a utilizar. También tenemos la firme conciencia de que el conocimiento no lo tenemos solamente nosotros, no somos los expertos en todos los temas sino que el conocimiento está en el territorio, está en personas como ustedes, que están trabajando en el día a día, que conocen sus territorios y saben qué es lo que está pasando.

Utilizamos alianzas internas y externas. Al interior del Banco tenemos múltiples áreas que nos proveen de información de último nivel, artículos, investigaciones, lo más reciente que se puede tener dentro de la institución, pero también contamos con redes externas –universidades, centros de investigación, *think tanks*, consultorías– y redes importantes como por ejemplo ConectaDel que nos está aportando muchísima información para ir mejorando todos nuestros programas. Este tipo de interacción tanto interna como externa nos ha ayudado a colocarnos en casi toda la región con participantes de toda la región inclusive algunos de Europa y África, y una de las particularidades que tenemos es la firme creencia de que la interacción tiene que existir entre el instructor con los tutores y con los participantes es importantísimo.

Nosotros estamos tratando de romper el esquema alumno-profesor a un sistema de un aula de conocimiento. El conocimiento tiene que ser compartido y es generado en las dos vías: una persona puede iniciar una discusión, pero es alimentada por las personas que están participando en la misma discusión.

Algunos números: tenemos aproximadamente 159 tutores capacitados en cada una de las temáticas que le dan seguimiento a nuestros programas. Hemos capacitado a 380 participantes de equipos –que es otra cuestión que les voy a platicar un poquito más adelante– en siete países, y hemos capacitado a 1.400 participantes aproximadamente en toda la región en donde hemos tenido presencia prácticamente en todos lados.

Ahora, ¿cómo hacemos este diálogo? ¿Cómo hacemos esta gestión de conocimiento? Primero con una iniciativa. En este caso les voy a platicar cómo creció, cómo se formuló el curso de relaciones intersectoriales, que fue una iniciativa entre expertos del sector público y el sector privado de la División de Competitividad e Innovación y Tecnología del Banco, donde ellos tenían detectada una serie de problemáticas que se estaban dando en toda la región, desde la óptica de oficinas centrales. Nosotros como somos muy creyentes del trabajo y del diálogo en redes, tratamos de analizar esos puntos en toda la región, pero obviamente no podemos hacerlo solos. Entonces recurrimos a las 26 oficinas del país donde están los expertos en campo del Banco, también agencias de desarrollo y ejecutores que

en algunos casos son voluntarios o ya son personas que trabajaron con nosotros, o están interesados en trabajar y que nos han dicho: "Cuando haya una iniciativa, inclúyanos, queremos participar de alguna manera". Ellos nos transmiten una serie de problemáticas, temáticas que están viviendo y nos permite identificar temas específicos que son transversales para toda la región.

Nosotros no hacemos productos o cursos o entrenamientos que sean para un lugar en particular. Dadas las limitantes que tenemos, lo que tratamos de hacer es identificar cuáles son las brechas generales que existen en toda la región para que podamos tener un curso y un entrenamiento donde cualquier persona que esté trabajando pueda entender, hable el mismo idioma, hablemos del mismo problema y lo veamos desde la misma óptica. Esta identificación de brechas nos ayuda a que el análisis de necesidades que tengamos sea –como se los mencioné– transversal y nos ayude a identificar esos puntos de mejora que los convertimos en módulos de aprendizaje y son los que le dan vida en este caso a los cursos de entrenamiento que nosotros trabajamos en el Banco.

Una de las características más importantes de lo que nosotros hacemos, es que continuamos trabajando con nuestras redes a lo largo de todo el producto y a lo largo de todos los cursos y programas que trabajamos. En cada uno de nuestros programas se ha creado una mesa que le llamamos Grupo técnico asesor y está compuesta por los especialistas del INDES, por expertos del Banco –de los sectores público-privado–, por expertos de agencias de desarrollo ejecutoras y otras instituciones de gobierno que nos ayudan.

Básicamente: Primero, revisar los materiales, revisar los documentos que estamos produciendo y que nos acrediten que efectivamente están apegados a la realidad o que están lo más cercano posible a los temas que vamos a abordar.

Segundo, nos ayudan a identificar *practitioners* y académicos, porque también otra cosa que nos caracteriza es que no utilizamos únicamente gente que es practicante (que está en el campo), ni tampoco utilizamos únicamente académicos que están en las universidades dando clases.

Cuando fui funcionario público era muy diferente hacer una pregunta en un aula de clase que hacérsela a un experto temático que

ya tenía experiencia en campo y me podía decir: "Bueno, lo que tú me preguntas no lo he hecho como tal, pero fíjate que hay una experiencia en tal, tal y tal; y probablemente aquí podemos sacar una idea". Eso es lo que estamos buscando, gente que tenga los pies en los dos campos que se dedique a los temas de desarrollo, que se dedique a los temas que estamos buscando pero que también tenga la habilidad de poder transmitir esa información y que pueda transmitir ese conocimiento desde una manera que sea benéfica para todos.

Tercero, aquí voy a pasar un comercial, son lecturas complementarias y casos de éxitos, experiencias de algunos lugares. No les llamamos buenas prácticas porque para nosotros una buena práctica es únicamente en el lugar donde sucede, una buena práctica ahí. Les llamamos mejores casos y lecciones aprendidas, casos exitosos que han tenido las comunidades y aquí en la mesa tenemos a dos personas que nos han ayudado a formular ese tipo de casos.

Uno es el caso de Villa El Salvador, lo tenemos documentado en el curso de relaciones intersectoriales largamente todo detallado de lo sucedido en Villa El Salvador. Y tenemos dos casos de Rafaela: el primero es el desarrollo de Rafaela; y el segundo, en el cual nos apoyó Diego Peiretti, sobre aprendiendo en las fábricas; que son ejemplos de algunas de las cosas que nosotros hacemos con la colaboración de diferentes especialistas, de diferentes profesionales, para poder mostrar a la región que existen a veces soluciones prácticas que no requieren inversiones fuertes o cuestiones imposibles sino que es simplemente cuestión de voluntad, de alguna vez tener una idea diferente de lo qué hizo otra persona y nos ha funcionado muy bien.

El otro tema es que hemos podido publicar documentos muy valiosos que han sido distribuidos en la región. Aquí tenemos el **Manual de buenas prácticas de Agencias de desarrollo regional** en América Latina y Europa, que los invito a bajar de la página del INDES. Es un documento que trabajamos con Francisco Alburquerque y habla de una extensa comparativa entre cómo funcionan las diferentes agencias de desarrollo local en América Latina y Europa.

Un paradigma que nosotros siempre hemos tratado de romper es capacitación individual contra capacitación de equipos. Todos sabemos que en las instituciones en las que trabajamos dentro de los gobiernos subnacionales, sean agencias, sea lo que sea, la cantidad

de conocimiento que pueden tener los individuos, de manera individual, es limitada. Imaginen que este cubito es nuestra agencia de desarrollo, nuestro lugar de trabajo, nuestra secretaría. Tenemos un nivel de conocimiento limitado, pero qué pasa cuando tú puedes combinar diferentes lugares, combinar diferentes personas, diferentes experiencias, tienes la oportunidad de diversificar. Nosotros llevamos a la práctica la hipótesis y hoy por hoy no es una hipótesis, sino que ya es un hecho consumado que tenemos, que nos ha dado muy buen resultado. Reduce la pérdida de conocimiento en el momento en que haya cambios, especialmente en el sector público, hay un incremento de productividad, tenemos mayor entendimiento de los temas multisectoriales y algunos de los beneficios que ven acá, pero lo más importante que tenemos es un lenguaje común.

Para comentarles el tema de la implementación, nosotros lo que hacemos es de dos vías: pasamos toda la información vía cursos virtuales a los participantes pero ellos a su vez nos transmiten su información. Nos ayudan a estar retroalimentando cómo vamos, cómo hacemos las cosas, nos ayudan a mejorar de una manera más activa y más rápida los programas que estamos dando y mantenerlos actualizados, todo esto va de la mano con evaluaciones continuas. Todo lo que hacemos lo tenemos que estar evaluando para poder saber, podemos decir que es nuestra agujita para poder medir si vamos bien o si vamos mal.

¿Qué utilizamos para poder llegar a las regiones? Utilizamos tecnologías como aulas virtuales, comunidades de práctica, *webinars* y ahora lo que tenemos son recursos educativos abiertos en lo que estamos apenas explorando; abrimos los materiales completamente gratis en los cursos que tenemos en el INDES para la gente que los quiera revisar, utilizar y demás sin ningún costo con la salvedad de que no es un curso formal, sino que es nada más que la documentación. Dentro del aula virtual un punto importante que también nos caracteriza es cómo manejamos la información y la convertimos de un programa presencial a uno virtual, que no es cosa sencilla, es muchísimo más complicado.

Trabajamos sobre cuatro ejes importantes a destacar: aseguramos **una amplia cobertura** vía programas presenciales y virtuales. Virtuales a los lugares que por capacidades físicas no podemos llegar,

no podemos atender a toda la demanda, y presenciales para aquellos que están limitados en la disponibilidad de tecnología que les permita acceder a la oferta virtual. ¿Cómo aseguramos la **pertinencia de los contenidos**? Asegurándonos de que están apegados a la realidad de los participantes y que realmente son un apoyo para lo que ellos están buscando. La **relevancia**, pues que sean prácticamente de aplicación inmediata. Nuestros cursos son talleres prácticos de todo lo que están haciendo lo están trabajando en el momento, están analizando información, están haciendo nuevas cosas para poder hacer, así que es teórico-práctico, que es una forma de asimilación más rápida. Y la **sostenibilidad**: capacitando equipos. Nosotros estamos convencidos de que capacitar equipos es la mejor manera de poder fomentar un crecimiento y un desarrollo más rápido. Finalmente, algunas de las cosas que han salido de esta estrategia que tenemos en capacitar equipos, de poder hacer las cosas de manera diferente, es que algunos de los participantes –aquí nada más una pequeña muestra– por ejemplo, Salto y Goya hicieron un convenio de colaboración a raíz del curso presencial que hicimos en México, donde están haciendo intercambios de tecnología, de información, visitas prácticas, acuerdos turísticos y demás.

Hicimos un convenio recientemente con el intendente de Rafaela, acá en Argentina, que fue exalumno de nosotros en esa edición y ahora está procurando enviar la gran mayoría de sus funcionarios a los cursos para que también ellos puedan tener el mismo conocimiento y estén hablando sobre la misma temática en el mismo sentido. El más reciente es el que tenemos con ConectaDel donde, además de contar con expertos de toda la región dentro de todos nuestros programas, ayudan a enriquecer la discusión dentro de los programas que estamos trabajando porque ellos nos traen toda su experiencia y todo su conocimiento sobre las regiones, a su vez nosotros le estamos entregando todo el conocimiento que hemos podido recolectar a lo largo de estos años.

Como siguientes pasos, ahora estamos trabajando un programa que es de desarrollo de ciudades, que es un programa para fomentar el desarrollo dentro de las ciudades dirigido a los mandos superiores: intendentes, alcaldes, ejecutores de proyectos, pero también a todo el cuerpo operativo. Estamos trabajando con el Programa de inicia-

tivas de ciudades emergentes que es también precisamente para el tema de sostenibilidad, y tenemos convenios que estamos trabajando ahora con tres países y con instituciones de desarrollo como *BANCOLDEX*(*) y SEBRAE en Brasil. Y pues bueno, muchas gracias.

Juan de Dios García Serrano

Bueno, muchísimas gracias por la hora. A esta hora venimos hace rato pensando en comida y en otras cosas que son más interesantes que la comida. Yo terminaría primero agradeciendo a cada uno de los panelistas, su intervención y pidiendo perdón por tener que soportar mi impaciencia en cuanto al tiempo. Gracias Pablo, gracias Michel, gracias Javier, gracias André, gracias José. Terminaría retomando la pregunta final que hacía Pablo acerca de que si estamos realmente preparados para actuar en un ámbito donde parece que las redes es el espacio y el instrumento y –diría yo– la filosofía de actuación en cuanto a gestión de conocimiento para ganar competitividad. Pero que para actuar en ese ámbito tendríamos primero preguntarnos si estamos preparados para pensar en término de red y en términos de conocimiento, si estamos preparados para generar nuevos liderazgos que piensen en términos de red en los territorios, y si estamos realmente dispuestos a practicar con los ejemplos que se han puesto aquí (seguramente con multitud de ejemplos que ustedes tienen podrían aportar sin duda alguna) de manera que pudiéramos en este tiempo paradójicamente llamar una sociedad del conocimiento y que en un tiempo de crisis cognitiva encender cerilla en la oscuridad.

Y para eso retomo también a Pablo diciendo que todo esto tiene un alto componente de creencia. Hay que creer evidentemente que la persona del centro del desarrollo y la propuesta de desarrollo local, y no solo un lema más o menos lindo de repetir, que para eso tendremos que introducir y manejar que el conocimiento lo crean las personas en un proceso colectivo, grupal y comunitario

(*) *BANCOLDEX es el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia.*

de desarrollo, que para eso tendremos que introducir la subjetividad en todo el debate de desarrollo local y territorial. Y por último diría, y retomo también la propuesta de Pablo, diciendo que evidentemente es una propuesta que cree más democracia, porque teniendo más democracia tenemos más desarrollo. Por lo tanto es una propuesta sin duda alguna política, ideológica; que no es en ningún caso gris. Muchas gracias.

* * *

Capítulo 3

Participación y alianzas para el desarrollo territorial: *"El caso de Córdoba"*.

Moderador:
Félix Mitnik / Director del Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina).

Disertantes:
Kurt Wonko / Coordinador del Componente Parque Productivo del Programa de Desarrollo Territorial en la Región Metropolitana de la ciudad de Córdoba (Argentina).

Jorge Pellicci / Director de Proyectos y Coordinador Componente Innovación Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina).

Analia Nievas / Coordinadora Componente Modernización de la Gestión Pública en su relación con las empresas y el ordenamiento territorial, Programa REMECO/ADEC (Argentina).

Juan Giunta / Subsecretario de Desarrollo Económico y Estratégico, Secretaría de Economía de la Municipalidad de Córdoba (Argentina).

Fulvio Arias / Secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba (Argentina).

Carlos Candiani / Vicepresidente 1º de ADEC (Argentina).

Felix Mitnik
***Moderador** - Director del Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina).*

Vamos a comenzar este panel analizando el Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba que está actualmente en ejecución en la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Se trata de un proyecto piloto, al que voy a referirme desde las siguientes perspectivas: 1) financiamiento, 2) prioridades de la región, 3) objetivos del programa, 4) actividades, 5) aprendizajes.

Comencemos por la primera dimensión: ¿Quiénes financiaron la experiencia? Por una parte, la ADEC, el Gobierno de la provincia de Córdoba, y la Municipalidad de la ciudad. Por la otra parte, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) que administra el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En el caso en particular del Gobierno de la provincia, esta contó con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI), un organismo federal cuyo objetivo fundacional es promover el desarrollo armónico e integral de las provincias argentinas. Los aportes de las entidades mencionadas totalizaron 3.600.000 dólares (que se han transformado, como consecuencia de diversos apalancamientos no previstos en la etapa de diseño, en una cifra superior a los cuatro millones de dólares).

Sigamos con, un poco más de detalle, con la descripción del segundo eje ¿Cómo se establecieron las prioridades? Responder a esta pregunta es importante ya que la cifra mencionada precedentemente (cuatro millones de dólares) implica un monto por km^2 o per cápita diminuto frente al desafío de desarrollar un área metropolitana del orden de 7.500 km^2, en la que la ciudad de mayor tamaño abarca 625 km^2 en los que viven más de un millón y medio de habitantes. Dadas esas condiciones de contorno se hace necesario identificar áreas en las que las acciones a desarrollar respondan a prioridades locales que sean relevantes (para las que existan posibilidades de obtener apalancamiento económico de diversas fuentes y para las cuáles un monto como el indicado sea significativo). Para definir esas prioridades se analizaron los resultados de un estudio de com-

petitividad de la ciudad de Córdoba que identificaba, por comparación con otras ciudades del país, tres áreas en las que la ciudad no estaba bien posicionadas: 1) calidad de vida, 2) tecnología e innovación, y 3) capital humano. Me parece interesante señalar que el estudio a que hacemos referencia tiene una gran fortaleza y una gran debilidad. La fortaleza es que, por primera vez, logró consolidar una alianza entre las tres instituciones territoriales de investigación económica de la ciudad de Córdoba y de estas con el sector productivo (al que representa la ADEC). La debilidad es que según alertaron –con total honestidad académica– los autores del estudio, la metodología elegida para realizarlo (una adaptación de la utilizada por el *World Economic Forum*) no sería la más adecuada para establecer el desempeño relativo de una ciudad frente a otras similares del país. Aún así, esos resultados constituían –acorde a informantes clave– una aproximación razonable. Se definió, en consecuencia que calidad de vida, tecnología e innovación y capital humano debían ser las tres palancas de Arquímedes que definirían el propósito del programa y se capitalizó para futuros estudios el aprendizaje que hizo el equipo de investigadores que trabajaron en el análisis de la competitividad relativa de Córdoba.

La indagación mencionada precedentemente se completó con una extensa ronda de consultas a funcionarios del municipio, que identificaron la inocuidad alimentaria como la principal restricción a una mejor calidad de vida. Esta identificación coincidió con la aparición de una de esas "ventanas de oportunidad" que hacen que un tema ingrese en la agenda pública y después en la agenda política para desembocar, finalmente, en condiciones propicias para la acción. Dicha ventana fue una investigación judicial originada en una denuncia de mal uso de agroquímicos en la producción hortícola que se realizaba en la zona de agricultura periurbana que constituye un "cinturón verde" que rodea, desde hace muchos años, a la ciudad. El despliegue mediático alrededor de una potencial mala praxis en el uso de agroquímicos ("envenenamiento potencial de la población") condujo a que el problema se convirtiese en un tema prioritario para diversos sectores de la comunidad local.

Se sumó a los factores que condujeron a la definición de las prioridades, la existencia de dos planes estratégicos de Córdoba que habían

establecido la necesidad de modernizar la gestión del municipio en lo que hace a los trámites de creación de empresas, y que también habían establecido la necesidad de poner en valor la zona de producción frutihortícola. A las evidencias reseñadas se sumó, un extenso trabajo de recopilación de datos secundarios y trabajo de campo que coordinó la Dra. Danielle Mazzonis (a la que han escuchado esta mañana).

Sobre la base de lo expuesto estamos en condiciones de ingresar al análisis del tercer eje de esta exposición: el objetivo del proyecto. Este fue "contribuir al desarrollo competitivo del área metropolitana de Córdoba en términos económicos, sociales y ambientales". Según se puede observar en el enunciado, lo que se intentó fue utilizar el crecimiento económico, como un instrumento para el desarrollo integral de la comunidad. Para alcanzar ese objetivo se pretendía incrementar la competitividad del sector empresario a través de un proceso integrado de desarrollo local basado en la innovación productiva y organizativa, y en el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Desde el punto de vista cuantitativo las metas iniciales fueron, en lo que hace al "cinturón verde", lograr un incremento en el ingreso anual promedio de empresas de un 5 %, reducir la incidencia de pobreza en el territorio (proporción de la población bajo la línea de pobreza por ingresos) en 5 puntos porcentuales y aumentar en un 10 % el porcentaje de cultivos eco sostenibles. La evolución del programa condujo a establecer como meta adicional que el 100% de los productores cumplan con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

El cuarto eje del análisis se refiere a las actividades. ¿Qué se planeó hacer? Para mostrarlo voy a presentarles un pequeño video que relata lo que pensábamos que iba a ser el programa a su inicio en el año 2009. En **www.desarrolloterritorial.adec.org.ar** se puede ver la película.

El quinto y último eje del análisis es el de los aprendizajes. Se trata de un aspecto central para un programa experimental como el que nos ocupa (una de cuyas misiones fue la de contribuir a la reflexión sobre el desarrollo territorial en el caso de ciudades). En esta exposición haré referencia a los aprendizajes generales del programa. A posteriori, cada uno de los coordinadores reflexionará sobre los aprendizajes que corresponden a su componente.

Lo primero que aprendimos –y más que aprendimos, ratificamos– es que problemas complejos e interconectados, como los que caracterizan a la sociedad contemporánea, requieren de un nuevo tipo de acción colectiva que cruce las fronteras tradicionales entre agencias y jurisdicciones. A fin de aclarar el significado de la frase permítanme que salga del área del desarrollo económico y presente un ejemplo que estimo más didáctico que es el del desarrollo de una educación básica de calidad e inclusiva. En esa área se entiende claramente el aprendizaje al que nos estamos refiriendo.

Supongamos, a efectos de desarrollar la idea, que la prioridad establecida por el programa hubiese sido universalizar una educación de alta calidad en la provincia de Córdoba. ¿De quién depende lograr ese objetivo? La respuesta en la sociedad industrial hubiese sido: "del Ministerio de Educación". Pero hoy sabemos, que los hijos de familias pobres enfrentan condiciones de partida desfavorables aún antes de nacer (ya que las madres están, en un elevado porcentaje de casos, subalimentadas privando al niño gestante de la alimentación necesaria para un "normal desarrollo"). Esas condiciones continúan durante la lactancia y las primeras edades. Los efectos son retardos de crecimiento que afectan la evolución de la inteligencia, lo que impacta sobre la capacidad de aprendizaje y es difícil de revertir. El problema requiere para su solución de políticas de apoyo materno infantil que deben ser implementadas por los ministerios de salud y/o acción social. Aún si esos ministerios intervienen de manera eficiente todavía subsisten otras desventajas en el punto de partida de un niño de un hogar pobre: está, en comparación con el de clase media, en una situación de baja estimulación temprana lo que incide en su capacidad de aprendizaje posterior. Hasta aquí la responsabilidad que tenía el Ministerio de Educación se ha extendido al de Salud y Acción Social. Ahora aparece como necesario el apoyo del Ministerio de Trabajo que tiene que asegurar que la madre goce de los periodos vacacionales de ley para atender a su niño recién nacido. Como existe un elevadísimo porcentaje de la población que trabaja en empleos no formales se debería sumar, además, la intervención de actores de la sociedad civil tales como las ONG que trabajan en zonas de población desfavorecida socialmente. Un problema de un ministerio y de un único ámbito gubernamental se ha convertido, como surge de la descripción anterior, en un problema

para cuya solución se requiere de la interconexión entre diversos sectores del Estado y de este con las organizaciones de la sociedad civil. De manera similar a la expuesta los problemas que enfrentó el programa requerían de una solución que necesitaba de la intervención de múltiples actores con los que había que trabajar en red.

Aprendimos, en segundo lugar, tal como lo habíamos encontrado en programas anteriores, que "problemas complejos e interconectados" requieren de un marco de análisis interdisciplinario y multidisciplinario (porque, como se ha señalado en literatura sobre el desarrollo, dichos problemas son demasiados complejos para ser reducidos a una sola disciplina y porque el mundo es demasiado heterogéneo para utilizar un único modelo teórico); máxime cuando los modelos teóricos que se usan son de ciencias que han demostrado limitada capacidad predictiva.

Aprendimos también que es fácil acordar las metas a alcanzar. Los expositores de esta mañana han estado, con sus matices, de acuerdo acerca de los grandes fines del desarrollo local. Lo difícil en las comunidades, y lo difícil entre los que estamos realizando procesos de desarrollo local es acordar los caminos, diseñar instrumentos que funcionen, y lograr un acuerdo sobre el indispensable trabajo de experimentar de manera metodológicamente rigurosa.

Aprendimos también, que desde la perspectiva de la gestión del conocimiento tendríamos que realizar esfuerzos destinados a identificar y aprovechar trabajos de investigación realizados por un importante número de actores locales vinculados con la temática del desarrollo. Encontramos que la riqueza institucional de la provincia se reflejaba, entre otros aspectos, en una importante actividad académica que estaba desaprovechada desde la perspectiva del diseño de acciones en el territorio[1].

Aprendimos, por otra parte, que tal como había ocurrido en programas anteriores, teníamos que diseñar, ejecutar y evaluar inter-

[1] *Muchas de ellas serán muy pequeñas, habrán tenido una vida efímera, muchas de ellas serán lo que nosotros llamamos 'un sello de goma' (alguien que firma en un papel con membrete). Pero algunas tareas sustantivas y producen trabajos que vale la pena sistematizar y tener presentes por su potencial contribución potencial al planeamiento territorial.*

venciones conjuntas que surjan de la escucha atenta de las percepciones de los actores. Ayer me referí, en la presentación del libro sobre desarrollo de cadenas productivas, clústeres y redes, a la importancia que tiene esa escucha atenta y a todo lo que pueda aportar una persona de reducida educación formal cuando está analizando problemas que afectan su vida diaria sobre la base de su conocimiento tácito y de su experiencia.

Ratificamos también que los programas cuya ejecución coincide con tiempos de cambio político, deben realizar previsiones al momento del diseño para minimizar las consecuencias turbulentas de tales cambios.

He llegado a los segundos finales de mis veinte minutos, que voy a aprovechar para alertar acerca de la necesidad de priorizar muy cuidadosamente las actividades que debe realizar un programa. Parece trivial, pero en nuestro caso no lo fue ya que iniciamos la ejecución con un tablero de comando que nos permitía realizar el monitoreo de 141 actividades y sub actividades. Esa cifra supera con creces la recomendada por los especialistas en administración de proyectos. Al tablero de comando de proyectos de desarrollo, se debería aplicar la regla empírica sugerida por Norton y Kaplan de un máximo de 25 variables a ser controladas. En nuestra experiencia, superado ese límite se sobrepasa la capacidad de control de un gerente promedio.

Vamos a pasar a referirnos ahora, al primero de los cuatro proyectos en que se dividió el programa (Proyecto Cambio Hortícola, Proyecto Innovación y Capital Humano, Proyecto Innovación Intersectorial y Proyecto Mejora del Entorno de negocios). Los dejo con el coordinador del componente de Cambio Hortícola para que haga referencia al primero de dichos proyectos.

Kurt Wonko
Coordinador del Componente Parque Productivo del Programa de Desarrollo Territorial en la Región Metropolitana de la ciudad de Córdoba (Argentina).

Para esta presentación le dimos el nombre de Proyecto Cambio Hortícola al componente N° 1. ¿Desde dónde partimos? Por un lado, por manifestación de riesgo para la salud de consumidores y productores.

Los sistemas de producción fruti-hortícola se encuentran básicamente en el "cinturón verde" de la ciudad de Córdoba y están contemplados en lo que se denomina actualmente "Agricultura periurbana".

Estos sistemas productivos no tenían en cuenta las herramientas para evitar que tanto los procesos productivos como los productos afectaran la salud de la población. Además teníamos una escasa atención a la eco-sustentabilidad. Hay que recalcar que los sistemas de producción de frutas y hortalizas son sumamente intensivos, siendo así también el uso de los recursos. No se prestaba atención en qué manera eran afectados los mismos. No se utilizaban tecnologías para optimizar el uso, específicamente, del agua y el suelo. Además, el consumo insuficiente de frutas y hortalizas desde punto de vista de la salud. En nuestro país, teniendo en cuenta la recomendación de la Organización Mundial de la Salud que sugiere un consumo diario de 500 grs. por persona de frutas y hortalizas, estamos muy lejos, de esa cantidad (podemos hablar aproximadamente de 200 grs. diarios por persona).

Con respecto a los riesgos para la salud, ¿qué hicimos? asistimos en la implementación de las buenas prácticas agrícolas. Para entender un poco de qué se trata esto, una breve definición: "Son todas las acciones tendientes a reducir los riesgos de contaminación física, química y biológica en la producción, cosecha, acondicionamiento, empaque, transporte y almacenamiento de las frutas y hortalizas frescas; teniendo en cuenta además el cuidado hacia la salud de la población y del medio ambiente". En el gráfico se ve claramente cómo las buenas prácticas agrícolas se basan en estos tres ejes, es decir: higiene e inocuidad, salud del consumidor, la salud de las personas en general –tanto las que están trabajando en los establecimientos como el medio ambiente–. Para lograr dar solución al problema de sustentabilidad en la producción como así también la salud de las personas pusimos en práctica, es decir, utilizamos una metodología a la cual dimos el nombre de Proyecto Cambio Hortícola.

Esta metodología consiste en el trabajo grupal, es decir, conformación de grupos de productores que son asistidos por un profesional ingeniero agrónomo. Teníamos en este caso 10 profesionales que estaban trabajando en el sector contemplando visitas semanales

a cada establecimiento con asistencia personalizada y una reunión mensual en cada uno de los establecimientos. Esto nos permitió cambiar un poco la mentalidad de los productores y específicamente productores quinteros que eran muy reacios a abrir las tranqueras para el ingreso de sus pares. Es decir, había que mantener oculto qué es lo que hacía cada uno de ellos. Este sistema de trabajo grupal hizo que se revirtiera esta situación y que todos los productores ingresaran a todos los establecimientos.

En las reuniones mensuales con la visita del resto de los productores del grupo se hace un recorrido por el establecimiento y luego de una reunión se logra que se den soluciones participativas de los visitantes a los dueños de casa. Es decir que los mismos pares, eventualmente, encuentren errores y le brinden soluciones o sugerencias al productor. La asistencia técnica y las visitas semanales se basaron en todo lo que es la producción, o sea todo lo que abarca el material de propagación, semillas, productos fitosanitarios, fertilizantes, el correcto uso de esos productos fitosanitarios.

También trabajamos en un sistema de ensayos de nuevos productos, básicamente en nuevas variedades hortícolas como así también nuevos tipos de fertilizantes, y especialmente en nuevos productos fitosanitarios tanto para el control de enfermedades y plagas pero apuntando específicamente a los productos de origen biológico. La idea es ir gradualmente reemplazando los productos sintéticos por productos biológicos. La capacitación se basó en el correcto uso de los productos fitosanitarios para evitar cualquier riesgo de contaminación; cualquier riesgo de accidente de trabajo; en aspectos tecnológicos (innovación tecnológica); en los temas de riego (reemplazar los riegos tradicionales por riego presurizado, riego por goteo); tecnología en cobertura (mediasombra, un sistema de *mulch* plástico); y además se hizo hincapié en estas reuniones mensuales en realizar trabajos en donde participen todos los productores para en forma conjunta poder detectar eventualmente algunos sistemas de agregado de valor en la producción de frutas y hortalizas.

Con respecto al bajo consumo de frutas y hortalizas, colaboramos con una campaña de promoción del consumo, que fue encarada por la Cooperativa MERCOOP –que aglutina a los operadores del Mercado de Abasto de Córdoba– en lo que es publicidad tanto

radial como televisiva con la participación de un destacado profesional en el área de la alimentación saludable, y a su vez está acompañado de publicidad en medios de transporte público (seguramente ya están circulando los colectivos en distintas zonas). Otra actividad referida al bajo consumo de frutas y hortalizas fue preparar una capacitación dirigida a los aproximadamente 2.300 verduleros de la ciudad de Córdoba.

Es importante destacar que este material se elaboró inicialmente con una filmación de una capacitación presencial a comerciantes minoristas de frutas y hortalizas. Este material va a ser distribuido entre los verduleros de la ciudad de Córdoba. Consta de seis módulos (esto es una fracción nomás) de aproximadamente 12 a 15 minutos de duración cada uno.

¿Qué aprendimos? Por un lado, que los paradigmas de antigua data para quienes los han incorporado y son coherentes, completos y consistentes, en consecuencia, son de difícil modificación. Es decir, la resistencia al cambio es sumamente grande, específicamente con el sector productivo. Los productores, tienen la ventaja realmente de estar muy cerca de la ciudad, pero es muy difícil lograr un cambio. Esto está íntimamente relacionado con las crisis. Hemos notado que eventualmente se puede revertir esta situación de resistencia al cambio ante un momento de crisis, como lo mencionó hace un rato el Ing. Mitnik. Es de público conocimiento la imputación penal que se realizó a productores y a funcionarios por un problema de incumplimiento en algunas normativas. Lógicamente, esto en el caso del sector productivo ha creado un gran susto, y nos dio la oportunidad de que los productores solicitaran nuestra asistencia para revertir esto y que no les ocurra lo mismo.

En el caso de la crisis hídrica que sufrió la provincia y específicamente el grupo de regantes cuya cuenca es el Lago San Roque, en donde prácticamente se cortó el suministro de agua por los canales de riego, actualmente la Provincia está trabajando en culminar un programa de riego con agua subterránea, donde el agua por el alto costo va a tener que ser utilizada y aprovechada utilizando la tecnología por ejemplo de riego por goteo. Hasta hace un tiempo atrás cuando uno hablaba con los productores de cambiar los sistemas de riego la resistencia al cambio era total. Actualmente, los

productores son los que manifiestan interés, y están solicitando asistencia para comenzar con pequeños módulos para implementar el riego presurizado o por goteo.

Y por último, ratificamos que una vez instalado un problema en la agenda pública resulta mucho más fácil que ocupe un lugar prioritario en la agenda política.,

Jorge Pellicci
Director de Proyectos y Coordinador Componente Innovación Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina).

Mi exposición tendrá dos partes: primero, una breve presentación de las características de los instrumentos que pusimos en marcha en el marco del Programa Córdoba Innovadora como parte del Componente Promoción de la Innovación, y posteriormente, contarles cuáles fueron los aprendizajes que tuvimos en este proceso, aprendizajes que aún estamos recogiendo y analizando ya que todavía estamos en plena ejecución del programa.

Es importante destacar desde dónde arrancamos, en esa línea Félix ya comentó que el programa se inició a través de un diagnóstico que se realizó mediante un estudio de competitividad que realizamos en el año 2006 en la ciudad de Córdoba. A partir de allí se detectaron tres áreas de interés o prioritarias, dos de ellas particularmente están vinculadas a este componente, y son: Tecnología e Innovación y Capital Humano. Desde ahí, enfrentamos el desafío de diseñar nuevos instrumentos que sean apropiados a las necesidades y demandas del territorio.

Comenzamos haciendo un estudio para identificar las necesidades y oportunidades de innovación en la provincia de Córdoba. El cual encargamos a un importante instituto de investigación local que tenía básicamente tres enfoques: uno relativo al perfil productivo de la ciudad de Córdoba; otro, fue un relevamiento, descripción y análisis de los instrumentos de apoyo financiero y no financiero, nacionales, provinciales y locales disponibles para las micro, pequeñas

y medianas empresas de Córdoba; y, finalmente, la identificación de buenas prácticas en países desarrollados, en este caso se estudió los casos de Israel, Irlanda y España; y tres países de bajo nivel de desarrollo, para esta situación se estudiaron Uruguay, Chile y Brasil.

Uno de los resultados de este estudio fue la identificación y análisis de 201 instrumentos de apoyo financiero y no financiero para micro, pequeñas y medianas empresas que tiene el Gobierno nacional para promover el desarrollo productivo y que llegan a empresas de la provincia de Córdoba, además el Gobierno provincial ofrece otros 15 instrumentos que están dirigidos a apoyar la promoción productiva. Finalmente, concluimos en que contábamos con una gran cantidad de beneficios (algunos financieros, otros no financieros) para las empresas y en realidad cuando se analizaba sus tasas de uso, también observábamos una sub-utilización de estos instrumentos.

Afrontábamos aquí el desafío de buscar cuáles eran las necesidades que tenía el territorio y que no estaban contempladas en alguno de estos instrumentos de financiamiento. De este modo, diseñamos en el marco del esquema de Maching Grant, dos fondos de financiamiento de proyectos: uno dirigido a cofinanciar proyectos intersectoriales con un financiamiento a fondo perdido de hasta 50 mil dólares, y otro, un fondo menor dirigido al cofinanciamiento de proyectos de innovación que nacieran en trabajos de tesis o finales del sistema educativo o de alumnos que estuvieran terminando sus carreras, proyectos a los cuales se les cofinanciaba entre dos mil y cuatro mil dólares a fondo perdido. O sea, un instrumento con un cofinanciamiento importante y otro instrumento con un cofinanciamiento más pequeño.

Partamos de definir qué entendemos por innovación en el marco de estos instrumentos, para ello construimos un concepto bastante amplio donde comprendíamos que innovación es **toda actividad que no se realizaba anteriormente y que al efectuarla agregaba valor a un producto o servicio, y que además, abarca tanto a las pequeñas innovaciones incrementales como a los cambios paradigmáticos**, o sea no hablamos solamente de la innovación producto de un cambio tecnológico, también incluimos las pequeñas mejoras que contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas del territorio. Estas mejoras y estos cambios se podían localizar tanto en

productos como servicios, en procesos productivos y sistemas organizativos, en estrategias de comercialización, marketing y gestión.

Definido nuestro concepto de innovación y considerando que contábamos con dos fondos para cofinanciar proyectos, diseñamos los instrumentos que seguidamente vamos a presentar. Uno de ellos es el **Fondo de Innovación y Capital Humano**, instrumento absolutamente innovador que está dirigido a cofinanciar el desarrollo y la transferencia de las tesis de grado, de posgrado, las tesis de doctorados, los trabajos finales de institutos terciarios y los proyectos curriculares de las escuelas técnicas de nivel medio, para transferir innovaciones tanto al sector productivo como al social de Córdoba, en otras palabras, a las empresas, ONG's y a todos los niveles del Estado.

El otro instrumento, el de innovación intersectorial, constituyó un importante desafío, no existía una oferta similar. Este instrumento tiene por objetivo la fertilización cruzada, es decir que un sector económico junto a otro desarrollen una innovación que les sirva a ambos para mejorar la competitividad. Este es un esquema difícil porque no es fácil conseguir esta asociatividad entre empresas de distintos sectores para que trabajen conjuntamente en el desarrollo de una innovación.

¿Cómo interviene Innovación y Capital Humano? En este caso es importante comentar que hicimos un trabajo bastante intensivo en la difusión del instrumento, que fue muy personalizada. Construimos más de 20 alianzas con institutos educativos, universidades, facultades, escuelas; motivamos a los jóvenes que estaban interesados y que estaban preparando sus trabajos finales o tesis, los ayudamos a conceptualizar el proyecto; en la difusión conversamos en diferentes instancias con más de mil jóvenes que estaban preparando su tesis o trabajo final, con directores y docentes de escuelas técnicas que estaban interesados en armar un proyecto curricular para la escuela, con los chicos que estaban en el último año de las carreras terciarias preparando su proyecto de tesina; logramos que de las más de mil personas que asistieron a distintas reuniones que hicimos a lo largo de un año, finalmente se presentaron 129 proyectos.

En mi opinión estas convocatorias tuvieron un impacto extraordinario en relación a la cantidad de alumnos con los cuales nos comunicamos o conversamos y la cantidad de proyectos que se

presentaron, además varios de esos proyectos fueron grupales en los que participaban dos o tres alumnos.

Básicamente, este instrumento subsidia parcialmente proyectos que contienen innovaciones y provienen del sistema educativo en el marco de una tesis. Cofinanciamos el desarrollo de una innovación contenida en una tesis y su transferencia, por ello es indispensable el compromiso de ser transferida a una empresa, al Estado o a una organización de la sociedad civil.

Esta transferencia será posible en la medida que el proyecto responda a la solución de un problema, demanda o necesidad del sistema productivo o social. Yo diría que este instrumento esencialmente intenta fortalecer el sistema de innovación territorial mediante el fortalecimiento de su vínculo con el sistema productivo y social de Córdoba, relacionando las instituciones educativas del área metropolitana con los problemas que tienen las empresas y tratar de que el desarrollo de una tesis esté aplicada a la solución de un problema.

El Fondo de Innovación Intersectorial fue también un desafío, porque además de difundir y lanzar las convocatorias, lo que tuvimos que hacer fue trabajar en la conceptualización de los proyectos con los grupos de empresas y con los grupos de entidades empresarias. Si algo se destaca en este instrumento, es la posibilidad de que instituciones de diferentes sectores pudieran presentar un proyecto intersectorial. También trabajamos en el diálogo con las instituciones y con las empresas, ayudamos a conceptualizar los proyectos en relación a las Bases y Condiciones del programa, orientamos los objetivos, les dimos apoyo técnico, hubo mucho trabajo personalizado, y finalmente identificamos más de 90 ideas proyecto, estas fueron evolucionando y madurando, y sólo se presentaron a las convocatorias 41 proyectos de los cuales se aprobaron nada más que 21 – a mi juicio un porcentaje muy bajo–. Con este instrumento subsidiamos parcialmente proyectos asociativos entre empresas o entidades empresarias, que sean de al menos dos sectores diferentes.

¿Qué características comunes tienen estos dos instrumentos? En realidad ambos involucran alianzas, alianzas para la ejecución; pero también alianzas para la difusión porque con el Fondo de Capital Humano trabajamos mucho con las instituciones educativas, con todas las universidades de Córdoba, trabajamos con las escuelas,

también en alianza con las entidades empresarias, las instituciones de profesionales, entre otras. Se construyeron alianzas para la promoción, para la difusión y para la conceptualización de ambos instrumentos. También tienen la característica propia de alianzas en la génesis de su ejecución, en este caso estamos vinculando la universidad, sus egresados, con empresas o instituciones de la sociedad civil donde estamos ayudando a construir grupos asociativos.

A modo de ejemplo, nos pareció interesante mostrarles este *render* que es de un grupo de alumnos de la Facultad de Arquitectura, específicamente de la carrera Diseño industrial, donde ellos en su tesis final trabajaban en el diseño de este carrito para transportar alimento en los hospitales en condiciones adecuadas de temperatura e higiene. En este proyecto se interesó una empresa del sector plástico para producirlo, este es un típico proyecto de Innovación y Capital Humano.

Ahora, observemos un ejemplo del Intersectorial, hubo un proyecto muy interesante donde un par de empresas del sector del *software* y del *hardware* atendiendo una demanda de FAdeA, empresa tractora –hay que decir que FAdeA es la Fábrica Argentina de Aviones–, para que estas empresas desarrollaran un sistema de medición del ángulo de ataque para los aviones que fabricara FAdeA. O sea para una empresa como FAdeA que está retomando la producción aeronáutica y donde ya hace varios años que muchas industrias proveedoras del sector han prácticamente desaparecido –por eso lo traemos–, nos parece un proyecto sumamente interesante porque está motorizando no solamente a empresas de distintos sectores con una empresa como FAdeA, sino que también estamos aportando al desarrollo de proveedores en la industria aeronáutica.

¿Qué estamos aprendiendo? Digo esto porque esperamos recoger muchos aprendizajes más todavía. Yo diría que en Innovación y Capital Humano, hemos observado casos en algunos proyectos donde las empresa aparece como "el otro". ¿Qué quiero decir con esto? Todavía parece que en la formulación de estos proyectos (en las tesis) los alumnos o los estudiantes siguen manejando al socio que es el destinatario de la innovación como "el otro", y no como la otra parte del proyecto, la demandante, en esos casos los proyectos eran ejecutados independientemente de las necesidades de la empresa, no veíamos que se incluía en el desarrollo de las actividades o que se

incluía en la solución al problema, una participación del aliado o a quien estaba destinado este proyecto.

Otro tema que observamos es que en muchos casos el énfasis no está puesto en la resolución del problema o en el sentido y destino de la innovación, sino en la descripción y aporte genérico de la innovación. Parece que la tesis o trabajo final parte de definir un problema y luego se busca cómo encuadra esto en una necesidad de una empresa. Nosotros, precisamente lo que estamos tratando de dinamizar es que antes de arrancar con la tesis se identifique el problema, la empresa participe en la formulación con el estudiante, se haga un diagnóstico conjunto y se formule una tesis que dé solución a ese problema.

Otro tema que identificamos, es que pocas empresas expresan sus necesidades o sus demandas, ya sea porque algunas no ven a la universidad aún cómo un ámbito donde puedan encontrar soluciones a sus problemas o porque, a lo mejor, lo que hace falta es una etapa previa de diagnóstico que permita identificar cuáles son los problemas prioritarios, principalmente cuando hablamos de micro y pequeñas empresas. Los pequeños empresarios, por lo general, no cuentan con el tiempo y la posibilidad para hacer un auto diagnóstico de su empresa.

Dentro de los aprendizajes, observamos también dos problemas: uno de oferta y otro de demanda. Hemos participado en estos procesos como verdaderos articuladores, generando y propiciando el diálogo entre la oferta y la demanda, los estamos ayudando a través de ese diálogo a lograr alianzas o asociaciones.

En el instrumento intersectorial también hemos ido aprendiendo algunas cosas, una de ellas es que la evidencia nos ha mostrado que la pertinencia de la asistencia está orientada a mejorar la organización, o sea, no solamente son innovaciones tecnológicas, hay muchas demandas y necesidades de este tipo de organización, y existen muchas demandas de innovaciones incrementales, no hay un gran caudal de demanda de innovaciones disruptivas. Esto también es importante atenderlo desde el punto de vista de mejorar la competitividad de las empresas.

Las alianzas entre entidades empresarias alentaron la articulación sectorial facilitando la diversificación productiva y la construcción de bienes públicos. Incluir a las entidades empresarias y a las enti-

dades profesionales, como posibles beneficiarios de estos instrumentos, nos permitió descubrir que estos tenían un potencial increíble desde el punto de vista de que las entidades empresarias integraban proyectos o diseñaban proyectos y alianzas que permitían descubrir nuevos mercados, alienta la diversificación productiva, promueve el incremento de bienes públicos que luego quedarán a disposición de todas las empresas del sector. Ha sido una experiencia muy alentadora y satisfactoria, que todavía estamos observando. Parecería que esto va a tener un impacto importante ya que las alianzas institucionales intersectoriales facilitarían que la innovación esté disponible para que la utilicen todas las empresas del sector y no solamente están asociadas a las entidades empresarias, lo que facilitaría la distribución de los beneficios de la innovación.

Por otro lado, descubrimos que las alianzas que se han ido formando entre empresas no siempre eran alianzas motivadas por el desarrollo de una innovación, muchas veces la relación que uno descubría en esos proyectos estaba más ligada al tipo de relación proveedor-cliente y en esos casos por lo general se buscaba que alguna de las empresas que integraba el grupo asociativo en realidad fuera proveedor de las otras.

Estos fueron, en líneas generales, los aprendizajes que estamos haciendo, pero esencialmente lo fundamental es lo que hemos hecho al propiciar el diálogo y las alianzas, y en el trabajo que hemos realizado como articuladores entre la oferta y la demanda con los actores empresarios e institucionales que participaron. Nada más, muchas gracias por su atención.

Analía Nievas

Coordinadora Componente Modernización de la Gestión Pública en su relación con las empresas y el ordenamiento territorial, Programa REMECO/ADEC (Argentina).

El objetivo de esta presentación es compartir con ustedes la experiencia desarrollada en el diseño y posterior implementación del Proyecto de Simplificación del Trámite y Creación de la Ventanilla Única para la Habilitación de Establecimientos. La finalidad de este

proyecto es contribuir a fortalecer a la Municipalidad de Córdoba como una estructura eficaz y eficiente para brindar este servicio. A partir de aquí, comenzamos a trabajar en el reconocimiento de la situación inicial.

El primer paso fue dimensionar la situación y tratar de dar precisiones cuantitativas en cuanto a la percepción que se tenía del problema, tanto desde el punto de vista de las empresas como desde el mismo municipio. A diferencia de lo presentado anteriormente (que se partió de la base de estudios técnicos que sostenían sus definiciones), en nuestro caso, lo que sostenía esta decisión era una importante determinación política de cambio y el conocimiento de una alta irritabilidad en relación a este tema. Puesta de manifiesto no solamente en las dificultades que se les presentaba a las empresas al momento de realizar este trámite, sino también, en el mismo ámbito de la Municipalidad de Córdoba.

En este punto, a mí me gustaría detenerme para comentarles y compartir con ustedes algunos aspectos críticos de esta deficiencia en el trámite. El primero de ellos fue haber reconocido la dificultad que traía la existencia de excesivos requisitos (muchos de ellos de difícil cumplimiento), pero sobre todo de requisitos que provenían más de prácticas habituales y de convenciones dadas en la dinámica de la realización del trámite más que de un análisis pormenorizado sobre su pertinencia práctica y legal. Este fue uno de los principales obstáculos a vencer. El otro, era la cantidad de pasos que debía hacer el empresario, comerciante y emprendedor para obtener la habilitación; y esto es lógico pensando que el trámite estaba concebido no para que la administración pública utilizara y optimizara sus conocimientos y sus recursos, y lo pusiera a disposición del empresario; sino muy por el contrario, debía hacerse de sus documentos, de la información, del asesoramiento. Esto traía además, como consecuencia, que el empresario debía tener un número importante de contactos con diferentes oficinas públicas, que a su vez estaban localizadas a una distancia considerable.

En definitiva, teníamos un trámite con una importante demora en su resolución. Esta demora evidentemente lo que ocasionaba era un elevado costo. No solamente un costo en términos financieros,

sino también de tiempo dedicado para realizar este trámite. Aclarando también el elevado costo que significaba para la misma administración pública que estaba haciendo un uso ineficiente de sus recursos debido a la ausencia de interconexiones entre cada una de las oficinas intervinientes.

A partir de haber reconocido esta situación y de haber establecido una línea de base objetiva y compartida tuvimos datos más precisos sobre los cuales avanzar. Logramos identificar que un empresario que decidía instalar una actividad económica de muy alto riesgo en la ciudad, debía esperar como mínimo seis meses –en el mejor de los casos– y como máximo un año o más. Y debía verse en un procedimiento que le insumía más de cien pasos, más de cien contactos –es decir, contactos con oficinas públicas–, y a su vez tenía que realizar el trámite de una manera muy engorrosa, burocrática y compleja. Cuando hablamos de actividades de muy alto riesgo estamos haciendo referencia a actividades del tipo de una estación de servicio, de una industria que maneja sustancias químicas, de un hipermercado, este tipo de actividades. Pero, lo más llamativo es que dada esta diversidad de criterios para establecer requisitos y la ausencia de una norma que pudiese sustentar lo que era necesario para hacer el trámite, esta misma situación la vivía un kiosquero, un almacenero (actividades de menor riesgo).

Frente a este diagnóstico, decidimos romper conceptualmente con las convenciones que venían sosteniendo la realización del trámite. Y eso lo decidimos hacer pensando en optimizar la característica de este programa, y es la de haberse diseñado y buscado en cada una de sus intervenciones el encuentro del sector público, del sector privado y, en este caso, el encuentro del sector público-público –ya les voy a contar más adelante en qué punto esta relación está contribuyendo a este proyecto–. Sobre esta base decidimos hacer una ruptura conceptual y trabajar sobre las causas estructurales. Esto, por supuesto, estuvo asentado en un trabajo de más de un año en el que la variable esencial fue la participación. Esa participación fue la que nos permitió tomar contacto con los actores involucrados en su realización –no solamente los técnicos que teníamos la responsabilidad de la búsqueda de la solución técnica más óptima sino también de los actores que formaban parte de esta situación– para comenzar a indagar y ex-

plorar nuevas alternativas, y para animarnos –y digo "animarnos" porque nos animamos todos– tanto las cámaras como los funcionarios, como los concejales de nuestra ciudad; nos animamos a pensar de otra manera y a establecer otra lógica para este trámite.

La base conceptual del proyecto, y la que venimos trabajando en esta etapa de implementación, se sostiene en los siguientes cuatro pilares: el primero de ellos es contar con un marco legal único. Es decir, una norma que reúna y que sea la única herramienta que deba usar la administración pública (en este caso municipal) para la realización del trámite, y que sea a partir de esa norma el procedimiento, los requisitos y la modalidad del trámite. Pero una sola norma no nos asegura poder hacer el cambio que estamos planteando, entonces trabajamos también en paralelo en la automatización del trámite aprovechando las nuevas tecnologías que son las que nos permiten no solamente acceder con mayor velocidad, sino también realizar una dinámica de trabajo en equipo con una altísima coordinación, bajar los tiempos, los costos y, básicamente, ser eficientes y eficaces.

El otro pilar es trabajar sobre el espacio físico. La importancia de generar un ámbito donde, el clima en el cual se trabaja, pero además al cual arriba un empresario, esté dotado de las mejores condiciones y que facilite la comunicación, que facilite el trato de un servidor público como lo es el empleado de un ámbito gubernamental (o por lo menos lo que nosotros creemos que debe ser).

Y llegamos a la columna vertebral de la realización del trámite, el personal, sin el cual es imposible proponer cambios profundos. El personal municipal, tanto a nivel administrativo, técnico y funcionario es la clave del desarrollo porque se trata de un servicio. Para contribuir en la adopción de actitudes nuevas y tenga una vinculación mejor, trabajamos permanentemente en su sensibilización, entrenamiento y, principalmente, en su formación.

Por último, queremos compartir tal vez el más significativo aprendizaje que logramos en estos casi dos años de trabajo, el habernos animado a trabajar en la búsqueda de una solución técnica participativa. Aprendimos que la participación no es solamente un discurso o una intención; sino que en este proyecto fue una acción permanente de técnicos, especialistas, funcionarios municipales, concejales y funcionarios provinciales que también nos acompañaron. Este fue

el motivo por el cual nos reuníamos de manera periódica en actividades de talleres de diagnóstico, talleres propositivos y reuniones de corroboración de lo que se estaba definiendo técnicamente; es una participación que sostuvo una solución técnica viable que con mucha satisfacción podemos compartir. Hoy este proyecto dejó de serlo para constituirse en una realidad, y se encuentra plasmada en la Ordenanza 12.052 (aprobada por unanimidad el 14 de junio del corriente año).

Lo más significativo de este proceso es que esta Ordenanza contiene el procedimiento, la nueva estructuración de un trámite, los plazos y flujogramas (que son las representaciones gráficas que usamos desde la administración para señalar cuál es el recorrido que debe seguir una documentación), el *software* (el detalle del *software*). Esto nos permite tener un puntapié inicial en la implementación que esperamos permita llegar a buen puerto y aproximarnos a lo que fue el objetivo inicial de este proyecto.

Quiero finalizar con esta ilustración que pone de manifiesto el cambio profundo en la modalidad de realización del trámite de habilitación de negocios en nuestra ciudad. Este resultado fue alcanzado gracias a las alianzas conseguidas con los distintos actores, en particular, la más difícil de alcanzar, la alianza público-público: entre todos los partidos políticos que gobiernan la ciudad y los distintos niveles de gobierno (municipal y provincial). Con esta imagen, queremos destacar la importancia de este logro, producto de un duro trabajo de discusión, de contradicciones, idas y vueltas pero que en definitiva permitió alcanzar un acuerdo esencial para solucionar un problema estructural y significativo para el desarrollo de nuestra ciudad. Gracias a todos los representantes de nuestro Concejo Deliberante. Me pareció significativo terminar la exposición compartiendo con ustedes uno de los logros alcanzados hasta aquí. Muchas gracias.

Félix Mitnik

El programa funciona con un Comité Directivo en el cual están representadas la ADEC, varias cámaras empresarias, el Estado provincial y el Estado municipal. Nos pareció oportuno en esta presentación traer no solamente la mirada de los técnicos, sino

también traer la mirada de los empresarios y la mirada del Estado provincial y el Estado municipal. Pensamos a esos efectos, en formularles algunas preguntas a los representantes del sector empresario, en este caso es el Ing. Carlos Candiani, Vice-presidente 1° de ADEC y Presidente del Comité Directivo del programa; de la provincia que en este caso es el Sr. Fulvio Arias, secretario de Industria; y de la Municipalidad, en este caso el Arq. Juan Giunta, subsecretario de Desarrollo Económico de la Municipalidad. Formularles a ellos tres las mismas preguntas y escuchar las respuestas para tener tres imágenes, además de las de los técnicos, sobre los problemas de la ciudad y sus soluciones, y lo que pueda aportar un programa como el nuestro a esos problemas.

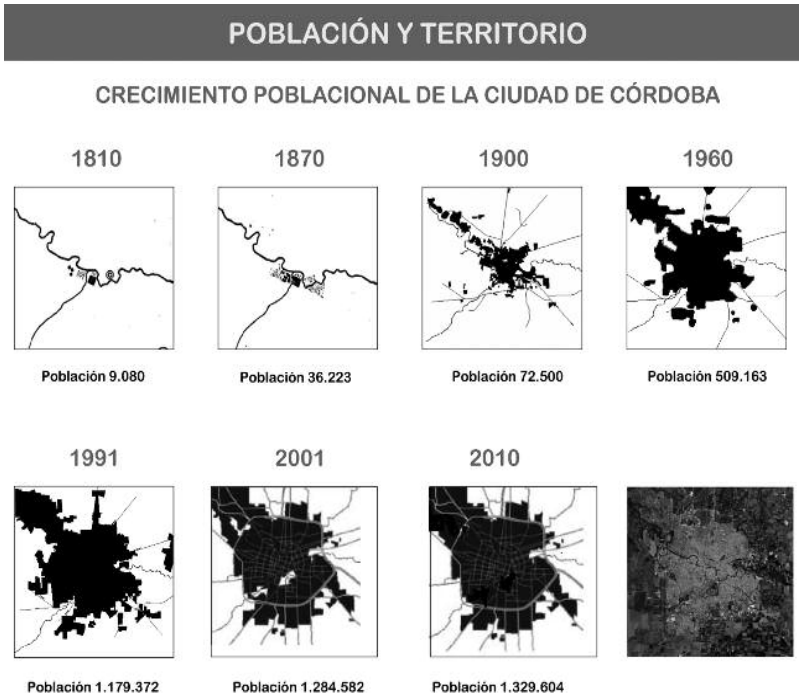
Entonces, el mecanismo va a ser: formulo la pregunta y van a contestar los tres en el orden en el que están sentados.

¿Cuáles son a su criterio los principales problemas que enfrenta el área de Córdoba para su desarrollo económico?

Juan Giunta

Como la vida es una reflexión continua, y la ciudad es fundamentalmente eso, yo voy a hacer una reflexión continua. Voy a partir de dos conceptos quizás obvios: toda actividad humana sucede sobre una porción del territorio y, una aspiración, que el territorio debería ser acondicionado previamente para ser ocupado. En base a esos dos conceptos voy a hacer un repaso sobre cuál fue la demanda que tuvo el territorio de la ciudad de Córdoba en función del crecimiento poblacional.

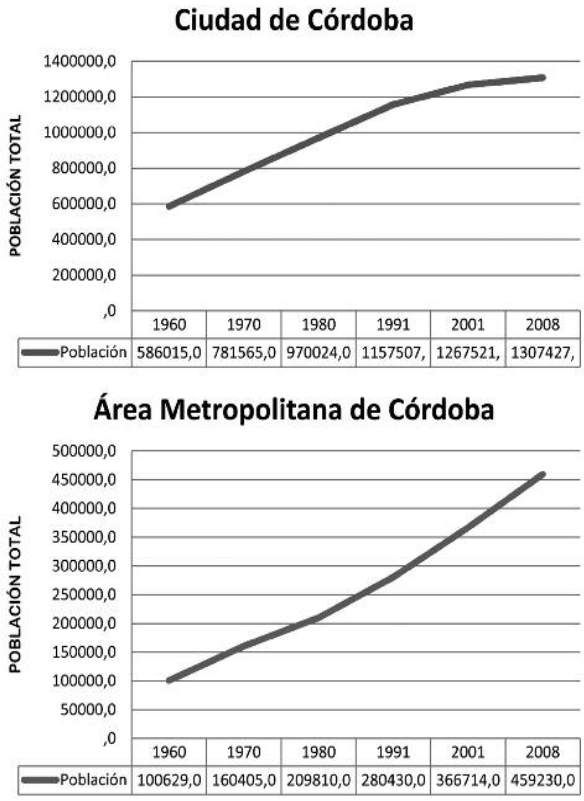
Si observamos el crecimiento poblacional de la ciudad en diferentes momentos históricos, y la evolución de la mancha urbanizada sobre el territorio, podemos detectar los períodos más críticos y de mayor crecimiento. Esto parece simple, pero es grave porque la presión demográfica siempre va antes del acondicionamiento del territorio y ello provoca que nuestras ciudades estén siempre atrasadas, y con un déficit profundo de infraestructuras y todo lo que requieren los habitantes para vivir en la ciudad.



Si tomamos los últimos censos de población de Córdoba y su área metropolitana, vemos que Córdoba creció en los últimos 10 años en 150 mil habitantes. No pareciera, pero esto representa una ciudad de 150 mil habitantes que hay que incorporar al territorio de Córdoba. ¿Qué implica eso? Que hay que adecuar el territorio para que esa población se aloje, y no solamente se aloje la población, sino que se alojen también todas las actividades que dan ocupación a esa población. Entonces, esta es una demanda crítica que tiene la ciudad de Córdoba, que es una constante desde hace ya muchas décadas, en donde el esfuerzo que hace el municipio, independientemente de la calidad de las gestiones, nunca alcanza para satisfacer el déficit acumulado.

POBLACIÓN Y TERRITORIO

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE CÓRDOBA Y SU ÁREA METROPOLITANA

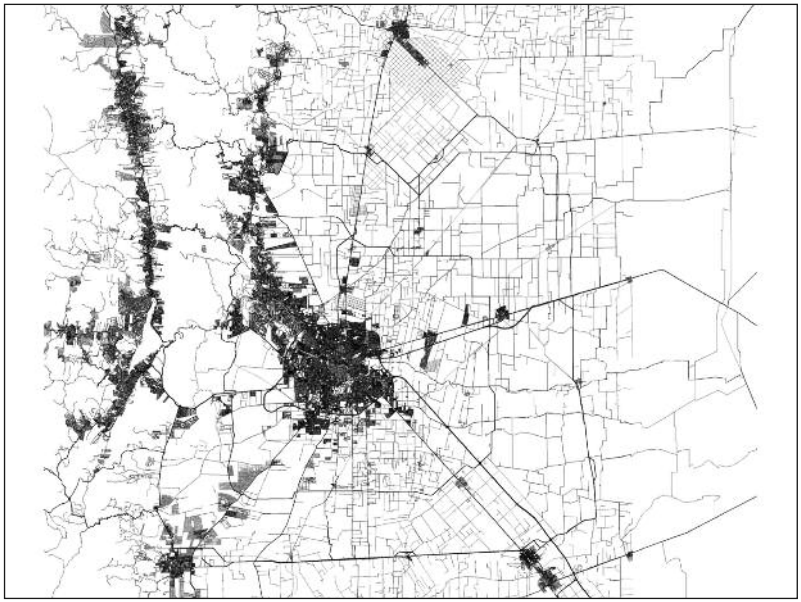


Fuente: Elaboración propia sobre datos suministrados por la Dirección General de Estadística y Censo del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Si observamos las tasas de crecimiento poblacional, vemos que se invierte la tendencia de crecimiento, decrece la capital y crece el área metropolitana. ¿Qué quiere decir esto? Que la demanda de tierra se exporta al área metropolitana. Esto tiene consecuencias sobre el territorio, la norma de ocupación del suelo de Córdoba es excesivamente rigurosa, lo que hace que el costo de un terreno sea suma-

mente alto. Entonces, la población de menores recursos se localiza en zonas periféricas, siendo esta una de las explicaciones al crecimiento de la población de las localidades linderas a la Ciudad. También sucede con los sectores de altos ingresos, cuando buscan buenas visuales y cualidades territoriales de interés, también se localizan en el área metropolitana.

El Valle de Punilla ya se configura a modo de una ciudad lineal, tenemos serios problemas territoriales, la demanda del área metropolitana ahora pasa a ser una constante, que no es solamente



Fuente: Instituto de Planificación del Área Metropolitana del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

de la ciudad de Córdoba, sino de todos los municipios que la integran. Otra reflexión, referida a la estructura de la distribución de los recursos en los distintos niveles del Estado: los gobiernos locales tienen todos los problemas y muy pocos recursos para solucionarlos, les resulta incompatible a los municipios atender a

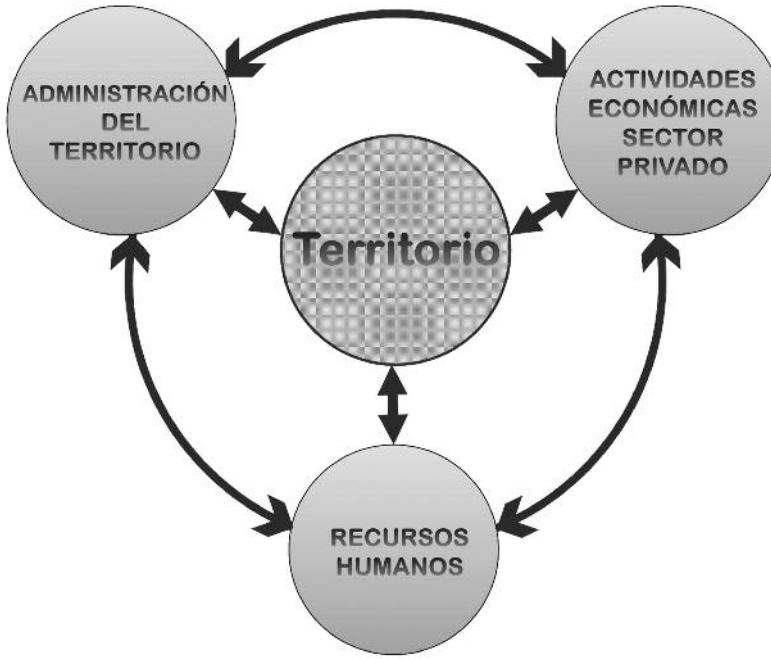
determinadas demandas, sobretodo de grandes infraestructuras.

También podemos decir que la ciudad es el reflejo de la sociedad que la habita: si tenemos un habitante educado, formado, trabajador, preocupado por su ciudad, tenemos una ciudad de calidad. Tenemos una ciudad potencialmente rica que tiene cualidades relevantes y para ello sucedieron hitos importantes en la historia, que todavía subsisten, y que hay que reflotar. Contamos con una de las primeras universidades de Latinoamérica y, en la actualidad, suman seis las universidades en la ciudad de Córdoba. Existe un factor sumamente importante para cualquier lugar que quiera desarrollarse: contar con instituciones de formación que permitan construir cualidades y calidad en los habitantes que la habitan.

También hubieron otros hitos, como la fábrica militar de aviones, que dio origen a un proceso de industrialización que facilitó la constitución de los dos enclaves industriales más significativos que tuvo la ciudad de Córdoba, que son los complejos de fábricas de automotores (FIAT Concord e Industrias Kaiser Argentina).

En la ciudad suceden todas las actividades del hombre excepto el sector primario, esta es la complejidad de esta área. Tiene que funcionar todo armónicamente, lo que significa, todas las actividades que requiere el hombre y todas las cualidades de las personas que en ella habitan. La ciudad debe ser inclusiva, se debe armonizar la vida de todos sus habitantes y buscar la forma de que ello suceda.

La ADEC, con el Programa de Desarrollo Territorial tomo tres dimensiones: el territorio, la gestión administrativa y los recursos humanos. Sobre los actores, ¿qué es lo fundamental? Los recursos humanos, que no son otra cosa que la sociedad. Si esa sociedad está formada, va a generar personas capacitadas, que van a conformar los cuerpos que administran el territorio y que integran el sistema productivo. Si este sistema funciona, nos permitirá tener un territorio equilibrado.



Fuente: elaboración propia.

Todos han coincidido en que es necesario realizar una adecuada **preparación de los recursos humanos**, entonces es una tarea que toda la comunidad tiene que abordar. Es importante, que la población excluida de la sociedad aprenda a trabajar, porque trabajando se dignifica y se incorpora a la vida digna. Entonces, nuevamente vuelve a estar presente el sistema educativo, y por ello debemos trabajar en la formación y empezar, como alguien decía, casi desde el vientre de la madre.

Hoy, todo ha traspasado el límite administrativo de la ciudad. Los límites jurisdiccionales no resuelven los problemas territoriales. Córdoba tiene un problema crítico que es el nivel de recursos hídricos, no tenemos agua suficiente, y no es un problema únicamente de la ciudad de Córdoba, sino de toda el área metropolitana. También tenemos problemas de comunicación, entre otros. Es necesario hacer

una gestión anticipada de los recursos naturales, como el agua, y de otros recursos, como el sistema de movilidad y los servicios. Estos temas no se resuelven refugiándose en la jurisdicción que nos toca administrar, son problemas cuya solución implica la necesidad imperiosa de **institucionalizar el área metropolitana**.

Tenemos también algunas dificultades normativas, nuestra constitución otorga plena autonomía a los municipios. Por lo tanto, si bien actualmente podemos hacer esta asociación de municipios por convenio, existe el riesgo de que si algún municipio no desea participar en el mismo, se invalide la posibilidad de trabajar coordinadamente sobre el área metropolitana.

Desde la gestión municipal, me toca estar a cargo de Desarrollo Económico, y como provengo del sector del urbanismo, mi preocupación es cómo acondicionamos el área en la que debe asentarse la actividad productiva. De acuerdo a la normativa vigente, la actividad productiva básicamente tiene que asentarse sobre todo el sector Este de la ciudad, entre el viejo camino a Montecristo al Norte y la Ruta 9 al Sur. Esto también trascendió los límites urbanos, existiendo emprendimientos localizados en las poblaciones limítrofes de la ciudad, ya no es más un problema local, sino un problema metropolitano.

Mi preocupación, entonces, es la de definir qué deberíamos hacer para acondicionar el territorio, dónde debería localizarse la actividad productiva para favorecer una ocupación equilibrada del mismo, o sea, cómo **acondicionar el territorio antes de que se ocupe**.

Por último, quiero decir que las ideas son válidas, pero son mejores si se logran consensos y se anclan en la sociedad. Se ha creado recientemente el Instituto de Planificación Municipal, que no es de planificación física sino de planificación integral, y su singularidad radica en la conformación de un Consejo Consultivo, integrado por todos los sectores de la sociedad. ¿Cuál es la importancia de este Consejo Consultivo? Que en este ámbito deben discutirse los proyectos que se elaboran para la ciudad y alcanzarse los consensos necesarios, para que luego pasen al Departamento Ejecutivo y se transformen en acciones de gobierno. Este cuerpo garantiza que ciertas ideas tengan continuidad en el tiempo y que no experimenten los altibajos propios de los cambios de gestión.

Fulvio Arias

Probablemente mi respuesta no sea específica porque si analizamos punto por punto tendríamos que profundizar bastante y no lo podemos hacer en estos minutos, y por otro lado porque mi visión es un poco como decía Juan: "Yo miro la región entonces no estoy mirando específicamente la ciudad". Pero yo digo los temas en los cuales más tenemos que trabajar para lograr y cómo se ha reflejado en los trabajos que se han hecho el recurso humano –y digo recurso humano porque no me gusta decir recursos humanos, porque no creo que ninguno de nosotros se considere una pieza intercambiable, entonces hablo en mayúscula Recurso Humano y no de los recursos humanos–. Entonces creo que allí el gran desafío que tenemos, por los grandes conocimientos que se van desarrollando, es ver cuánto tenemos que trabajar por la forma de aprender, porque muchas cosas las enseñamos hoy como en la época de los griegos; y por otro lado los contenidos, cuáles son las competencias que necesita una persona para tener trabajo en el mundo de hoy.

¿Cuáles son las competencias, las habilidades y los conocimientos que necesita un profesional?, y ¿qué es lo que debemos darle como conocimiento en las primeras etapas de formación? Creo que ese es un tema muy fuerte a trabajar y que vamos a necesitar una velocidad en la actualización de esto. Las metodologías que hay para actualizar un programa o un plan de estudios son sumamente rígidas, cosa que en algunos países de los visitantes que tenemos hoy, este tema lo tienen resuelto. Nosotros no lo tenemos resuelto y hacer un cambio en esta línea es una cosa titánica, por ello nos demoramos y como los resultados tardan tanto tiempo, es un proceso que merece un profundo trabajo.

Dentro de ese mismo tema, algunos han expresado hoy que en Córdoba hemos tenido una gran radicación de proyectos por la gran disponibilidad de recursos humanos capacitados para distintas cosas. Yo creo que el problema de la cantidad, del Q, del P x Q, es un tema que nos va a empezar a preocupar, o sea, el crecimiento en la formación y en la necesidad de las personas formadas en distintas disciplinas, es creciendo; y yo diría que no estoy seguro si nuestro

sistema educativo, nuestras universidades están yendo al mismo ritmo que esa curva de necesidad. Creo que no.

Un segundo tema que desde el punto de vista específico del área en el que estoy actualmente merece un análisis, es el tema de las leyes de promoción. Las leyes de promoción tenían un enfoque muy operativo y creo que hoy pensando en el desarrollo local tenemos que incluir en ellas aspectos como no promover el uso de energía y premiar si consumo más asumiendo que estoy produciendo más si consumo más, sino premiar el uso eficiente de la energía. Entonces tener un indicador para ver si estoy produciendo más en término de una capacidad, de una producción realizada.

Otro aspecto que debemos incluir en las leyes de promoción –nosotros lo estamos negociando podría decir, aunque en la ley no está– es la Responsabilidad Social Empresaria. En el desarrollo local, los actores y las empresas que ya están y tienen responsabilidad con la sociedad, deberíamos ya tener explícito en la ley de Promoción qué tipo de requerimientos de Responsabilidad Social Empresaria le vamos a pedir a una empresa a la cual le estamos otorgando algún beneficio para su radicación o su ampliación.

Un tema que explicitó es el tema de la preparación del área. Necesitamos una preparación del área ya que hoy estamos siendo reactivos y no proactivos. Uno puede decir: "Córdoba es una de las ciudades industriales del país", y toda la ciudad de Córdoba no tiene un parque industrial, no lo tiene. En muchas ciudades los hay, nosotros no lo tenemos. Quiere decir que tenemos un retraso en lo que es preparación del espacio. Debemos adelantarnos a los tiempos, estamos trabajando con la Municipalidad para eso, tenemos que ponernos por delante y no por detrás como estamos hoy.

Un tema que no es un problema de Córdoba, porque Córdoba tiene la suerte de tener una matriz productiva quizás más amplia que muchos países del mundo. Las cosas que desarrollamos son muchísimas, los sectores de desarrollo, los sectores productivos son muy amplios; pero eso no quiere decir que no tengamos que mirar permanentemente el desarrollo de nuevos sectores y nuevas tecnologías para el territorio.

Pongo como ejemplo las nanotecnologías y si nosotros no trabajamos para ser líderes en eso, y puede que no seamos líderes y ten-

gamos que estar en otro lugar o las empresas vayan a otro lugar. El trabajo permanente en desarrollo de la matriz productiva es una tarea que debemos desarrollar y lo tenemos que asociar seguramente al tema de la infraestructura, ¿no es cierto? La infraestructura de los recursos como la energía o la accesibilidad para tener las rutas correspondientes, yo diría que es un solo vector el que tenemos que trabajar y que se ha reflejado en varios de los trabajos presentados que están las conclusiones incluidas en muchos de estos aspectos.

Carlos Candiani

Yo aquí estoy representando al sector empresarial, y nos toca ser los que nos quejamos y ellos son los que deben darnos soluciones. Pero digamos que el sector empresarial demanda lo siguiente: demanda soluciones para una serie de inconvenientes que hacen que nuestra tarea productiva sea un poco más difícil de lo que debiera ser. Y no hablo de los problemas generales que nos afectan como argentinos, sino hablamos de los problemas que son particulares de la región, los problemas locales, donde el primero lo dijo Juan: el primero es el agua. Acá si llueve nos inundamos, si no llueve no tenemos ni para tomar agua, y si la usamos después no tenemos donde poner el agua servida. Es decir, el problema del agua desde que nace hasta que muere es un problema gravísimo que afecta efectivamente la producción y el modo de vida de la gente.

El segundo problema que tengo que traer sin ningún lugar a dudas, está relacionado con la energía. Tenemos déficit energético y este creo que es común no solo a la Región Córdoba sino a todo el país. Aquí sí hay una demanda muy alta porque hace mucho frío, las industrias se ven fuertemente afectadas con cortes de todo tipo en los momentos peores, y en verano cuando hace mucho calor la situación se vuelve a repetir.

Finalmente, hay otro problema relacionado con la infraestructura, como por ejemplo el transporte. Industrias que demandan que su gente que vive en el Gran Córdoba, deban trasladarse a distancias importantes y encuentran todo tipo de problemas para hacerlo.

También acuerdo con lo que ha dicho Juan y con lo que ha dicho Fulvio, no hay en la zona de Córdoba un lugar acondicionado par-

ticularmente para instalar empresas. Sí, hablo de los parques. Es decir, debiéramos tener uno, dos ó 10 parques industriales donde la producción se vea beneficiada por el entorno y no con todos los problemas que sabemos que tiene. Las industrias se instalan en un barrio que es poco poblado, al poco tiempo el barrio se cubre, se puebla completamente y comienzan a protestar contra la industria y al poco tiempo son desalojados del lugar. Eso es un problema que se repite permanentemente y que no debiera ocurrir. Uno debiera pensar en la producción si estuviera asentado en un lugar donde todos estos problemas no existieran.

El inconveniente que quizás sea hoy grave, gravísimo en el futuro porque esto aparentemente crece sin límites (el otro que también ustedes han mencionado) está relacionado con la mano de obra. Córdoba ha, efectivamente, diversificado muchísimo la producción, es quizás una de las áreas donde las industrias son realmente de alta tecnología, donde proliferan las TIC's, la producción de *software*, de electrónica, digamos en general industrias de alta tecnología, y que no es casual que estén aquí. Están aquí porque había, se encontraba el recurso humano –como bien has dicho Fulvio- que hacía falta para llevarlas adelante. Hoy ese recurso escasea, nos estamos peleando entre todos nosotros para conseguir alguien que realmente esté en condiciones de cubrir el puesto de trabajo que disponemos. Esa es una limitación al crecimiento muy fuerte que hace que sea parte del acondicionamiento territorial del cual hablaba Juan. Por ahora, nada más para la primera pregunta. Gracias.

Fulvio Arias

Creo que es bueno que planteemos todos los temas pero esto no quiere decir que solamente tengamos que tener desesperanzas, porque con las cámaras, con el municipio, varios temas están empezando a tener algún tipo de resolución. Por ejemplo, el programa de fomentar a los estudiantes que entren en las carreras de ingeniería que está hoy en marcha funcionando desde comienzo de año, es un aporte para tener más técnicos y más ingenieros. Algún tema sobre accesibilidad de rutas, son proyectos que se han comenzado a hacer en la provincia para mejorar los accesos a la ciudad y dentro de la provincia hay obras que se están concluyendo. Pero de

cualquier forma es muy probable que debamos analizar si el gradiente se nos va alejando o nos estamos aproximando y yo creo que eso merecería un análisis más profundo que el que podemos hacer acá. Gracias.

Félix Mitnik

Pasamos entonces a la pregunta siguiente: **¿Cómo ven las contribuciones de las alianzas público-privadas y los procesos participativos para resolver el problema que se ha planteado como central?**

Juan Giunta

Yo vengo de un mundo que no es este, y me desempeño en un cargo que poco tiene que ver con mi título. Además, me toca representar a la Municipalidad en la ADEC. En primera instancia un prejuicio grave: "¿Qué es esto?"; seguido de una gran sorpresa: "Están todos aquí" y, por lo tanto, hay posibilidad de consenso. La asociatividad es fundamental para tener consenso. Hoy se me fue el prejuicio, soy defensor de las asociaciones con representantes de todos los sectores de la sociedad. También queremos que todos participen en el Instituto de Planificación Municipal, porque solamente si hay consenso y las ideas de proyectos se anclan en la sociedad, resulta posible ejecutarlas. Me adhiero a los consensos.

Fulvio Arias

Yo decía que un tema que tenemos que profundizar es el de potenciar y fomentar la creación de muchas ADEC. Creemos que esto lo necesitamos porque es el gran ente que puede articular todas estas necesidades. Lo segundo que yo me había planteado era fomentar la asociatividad en todas las formas que podamos pensarlo. Cualquier aspecto asociativo produce sinergia y da más resultado que si hacemos las cosas a solas.

El tercer punto hace foco en el emprendedurismo. ¿Por qué? Porque lo han dicho varios en el día de hoy, esto nos va a permitir completar cadenas de valor, eso va a permitir crear trabajo sustentable, esto va a permitir crear un mejor *standard* de la gente que trabaja, esto va a permitir mejorar la economía logística. Entonces, pensamos que aprovechar el emprendedurismo para la generación de PyME, a

los fines de que en las distintas áreas geográficas podamos crear proyectos que completen las cadenas de valor, va a sumar en estos aspectos y otros más que podríamos enunciar. Y para que esto realmente sea eficaz, necesitamos que el Estado sea participativo. Ese Estado que viene y entrega papeles para que cada uno haga sus cosas y mira de afuera creo que no sirve para esto, el Estado tiene que ser participativo, tiene que estar trabajando con el sector privado y permanentemente. La alianza es de todos los días, no es la alianza para tomar solo decisiones, sino que es permanente.

Creemos que la forma de trabajo es mediante mesas sectoriales que trabajen sistemáticamente con planes concretos. Creo que el Estado tiene que estar en todo su territorio, quizás cuando uno habla de Estado municipal el área a recorrer es más fácil. En el caso de los estados provinciales, tienen que estar presente a lo largo de toda la provincia, y eso es válido para cualquier nivel del Estado.

Pienso que esos son los puntos más fuertes, y con un alto foco en la creación de empleo. El que tiene trabajo y el que tiene educación puede sentirse feliz y sentirse realizado, vivir cómodo y no estar pensado en otra cosa. El trabajo y la capacitación son fundamentales.

Carlos Candiani

Desde el punto de vista empresarial coincidimos totalmente en general con la expresión tanto de la Provincia como de la Municipalidad, pero hemos podido apreciar en el tiempo que llevamos trabajando en conjunto con estos organismos gubernamentales que esta asociación público-privada nos lleva por un buen camino hacia lograr algo que aspiramos fuertemente todos los industriales y todos los empresarios de Córdoba. Esto es, que el Estado o los estados (provinciales, municipales) dirijan su poder de compra hacia las empresas locales, es decir, el poder de compra del Estado es muy fuerte y en el caso particular de Córdoba se produce todo lo que los estados requieren. Es este un reclamo muy sentido, que hemos podido con mucha, realmente con mucha satisfacción ver que en algo nos estamos acercando y tenemos ejemplos concretos donde ya se ha apuntado hacia las industrias y hacia las empresas locales. Este es un reclamo realmente muy fuerte y que nace naturalmente en las necesidades de las empresas locales e incluso, siempre cuando hablá-

bamos de este tema nos acordábamos en el acto que, si la Municipalidad (por decir algo) compra algo en una empresa local, inmediatamente le retorna como impuesto una parte de lo que ha comprado, si lo compra afuera, eso se nos va. Esta es la primera ventaja de las muchas que trae este tema.

Por otro lado, si observamos la historia en todos los lugares del mundo, esto ha sido uno de los motores de crecimiento de la industria de la zona. Es decir, pedimos fuertemente que el Estado –los estados– compren local. Esa es lo primero y lo vamos a seguir insistiendo desde ADEC.

Respecto a una de las alianzas que puede resultar muy pero muy útil entre el sector público y el privado está la relacionada con el sistema educativo. Es un poco lo que decía Fulvio, nosotros necesitamos que el sistema educativo tenga una flexibilidad que hoy no la tiene. En las empresas demandan personas con ciertas capacidades que el sistema las detecta cuando, no digo cuando es tarde porque nunca es tarde para esto, pero sí desfasado de una forma en el tiempo que producen, y afectan a las necesidades de este recurso humano que tienen las empresas locales. Esos son para mí los dos elementos puntuales que la alianza público-privada podría de alguna manera solventar. Gracias.

Fulvio Arias

Yo creo que cuando uno mira números, lo que Candiani dijo a uno le impacta muy fuerte. En el país tenemos alrededor de 700 mil "ni". ¿Sabemos lo que son los "ni"? Estos jóvenes que ni trabajan ni estudian y permanecen en su casa y no tienen un rumbo. Quizás sea culpa de los mayores que no tengan rumbo, no hay que echársela solamente a ellos. Entonces ese es un número, piensen que son 700 mil, es un número tremendo.

El otro tema que a uno le impacta es la empresa que sale a buscar a cualquier nivel –desde el ingeniero, el gerente– al último nivel a personas que, aunque sabemos que hay desocupación, pero el empleado que necesitamos no está. Es decir que no hemos desarrollado las competencias que son las que necesitamos. Gracias.

Capítulo 4

La perspectiva de género en el desarrollo local: *"Empoderamiento, liderazgo y desarrollo. Empleo y equidad".*

Moderador:
Liliana Frydman / Secretaria ADEC Córdoba (Argentina).

Disertantes:
Alejandra Valdés / Coordinadora del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, CEPAL (Chile).

Juan Manuel Baldares / Coordinador Regional del Programa de Fortalecimiento Institucional en la Fundación DEMUCA (Costa Rica).

Olga Riutort / Presidenta del bloque Eva Duarte de Perón en el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba (Argentina).

Isabel Herminia Ramos / Coordinadora indígena de la comunidad Colla, *Aillu* del Collasuyo (Argentina).

Miriam Edith Acosta / Miembro de la comisión de equidad de género en el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba (Argentina).

Liliana Frydman
***Moderadora** - Secretaria de ADEC y presidente de la Comisión de Género de ADEC.*

Nos une a todos los disertantes el tema de este panel, que es: "La perspectiva de género en el desarrollo local. Empoderamiento, liderazgo y desarrollo. Empleo y equidad". La diversidad de los panelistas es una de las dos atracciones de nuestro panel, la primera, es el género, obviamente. La metodología del módulo será la misma que en los otros. Que lo disfruten.

Alejandra Valdés
Coordinadora del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, en CEPAL. Planificadora Social y educadora de la Universidad de Costa Rica. Investigadora y docente en formación de capacidades en materias de liderazgo político y social de mujeres. Consultora FAO, OXFAM GB-Canadá, UNIFEM Cono Sur, PNUD-Guatemala, Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas, INSTRAW, UNFPA y GTZ-México, GTZ, Chile, entre otros.

El Observatorio de Igualdad de Género de América Latina es parte de los acuerdos del Consenso de Quito, producto de la décima Conferencia Regional sobre la Mujer del año 2007. Los estados miembros allí reunidos solicitaron su creación con el objeto de contar con información sobre indicadores y áreas críticas de desarrollo de las mujeres en la región, constituyendo en la actualidad una herramienta tanto para mostrar estos avances, como para que los gobiernos, la academia y la sociedad civil, cuenten con información pertinente para la generación de nuevas propuestas de política pública.

En el ámbito del desarrollo local, una pregunta que debe ser respondida en relación al género es si las mujeres que han/hemos hecho acción política en esta área han/hemos logrado traspasar los márgenes y cuánto se ha podido incidir, desde lo local en la corriente principal. Cómo, desde la acción política a nivel local, tanto desde el área social, de inversiones o económica, se ha logrado in-

fluir en el desarrollo tanto de los megamunicipios de las ciudades como de los municipios más pequeños. Es decir, dilucidar si lo que se hace hacia y con las mujeres siguen siendo proyectos que funcionan en los márgenes o, si por el contrario se ha logrado transversalizar esas políticas o acciones a las políticas y acciones del municipio, a los presupuestos públicos y a los instrumentos rectores de la planificación.

Si consideramos el contexto internacional, de acuerdo a los datos entregados por el panorama macroeconómico de la CEPAL, el panorama se muestra plagado de incertidumbre y de turbulencias. Al comenzar el año 2012, este informe constataba tres hechos claves, que si bien tenían efectos diferentes según los países o sub-regiones, debían ser considerados para cualquier análisis sobre la situación económica de las mujeres y de la sociedad en general. En primer lugar, la desaceleración del crecimiento en China y de la India; en segundo lugar, el crecimiento precario de la economía de los Estados Unidos y, por último, la incertidumbre existente en la zona del Euro desde el año 2010 y 2011 (CEPAL. Panorama Económico de América Latina y el Caribe, 2011).

Entre los impactos de género de la desaceleración observada en 2011 está la que tiene relación con la migración y la moderación en el crecimiento de las remesas, que va de la mano con los efectos de la globalización de los cuidados en los países de destino de los imigrantes y por tanto, la suplantación de la mano de obra por nacionales en tareas que hasta los inicios de la crisis, fueron realizadas por mujeres migrantes. Por tanto, los efectos son relevantes en el envío de remesas por estas mujeres hacia sus familias, cuestión que analizaré más adelante.

El análisis de la información que se expondrá a continuación, corresponde a la información recopilada por el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe y específicamente a indicadores regionales de América Latina y el Caribe. En relación al promedio de la participación económica de las mujeres, esta ha pasado de 42% a 52%, lo que indica un aumento significativo de la participación económica de las mujeres en estas dos últimas décadas.

El ingreso de más mujeres al mercado laboral trae una reducción de la población de mujeres sin ingresos propios. La reducción

de la pobreza de las mujeres se produjo por medio del acceso al trabajo remunerado, al producto de las remesas de los migrantes y al trabajo no remunerado de las mujeres. Sin embargo el promedio regional de mujeres sin ingresos es aún alto, 30%, es decir son aún muchas las mujeres que no tienen ninguna oportunidad para ejercer el empleo.

La pregunta que surge entonces es ¿dónde están estas mujeres sin ingresos propios? Y la respuesta es que mayoritariamente están en sus casas haciendo trabajo no remunerado y cuidando a otros. Y, cuando se habla de que están ocupadas cuidando a otros, nos referimos a un tema central, actual y de futuro a ser considerado. En efecto, los cambios de los perfiles demográficos en nuestros países indican con certeza que el tema del cuidado debe necesariamente pasar de ser un tema privado a constituirse en una cuestión de Estado, lo que demandará a las políticas locales nuevas intervenciones tanto en lo social como en términos de las inversiones en infraestructura adecuada. Las nuevas políticas deberán asumir, ya no sólo la reproducción de la especie y la mano de obra para esa reproducción, sino también, el tema de los cuidados de aquellas personas que empiezan a tener problemas de salud, que tienen enfermedades crónicas, que están postradas, además de un número superior de adultos mayores.

En este contexto, se produce una mayor pobreza de tiempo en las mujeres respecto a los hombres: si se analizan cinco de los países que cuentan con encuestas de uso del tiempo de nivel nacional, como es el caso de Costa Rica, Guatemala, Honduras, Brasil y Colombia, vemos que existen brechas de género relevantes. Esas brechas son en tiempo, en horas semanales y muestran que las mujeres ocupadas trabajan más que los hombres ocupados. Y también podemos observar que cuando los hombres no trabajan remuneradamente, no gastan, ni ocupan tiempo en trabajos no remunerados o de cuidado. Es decir, aún cuando estén desempleados no trabajan en la casa en tareas de reproducción social.

El crecimiento de la participación económica de las mujeres, sus mayores niveles educativos y su mayor autonomía económica, efectivamente han generado importantes cambios sociales y culturales. No obstante, los cambios culturales que evidentemente

esto ha significado, no han ido a la par de las políticas de cuidado necesarias, así como tampoco en la redistribución del tiempo entre hombres y mujeres. Lo que ha obstaculizado la igualdad de género en el desarrollo.

Por otro lado, los importantes logros educativos alcanzados no se traducen en un aumento equivalente de ingresos y de mejores empleos para las mujeres. Con 13 años y más de estudio las mujeres pueden ganar 63 unidades monetarias por cada 100 de las ganadas por los hombres, con un promedio regional de 79 unidades monetarias para 18 países de la región.

Es decir, se le está pidiendo a las mujeres que tengan más años de estudio, que se perfeccionen más; hay países donde la cobertura educativa supera a la de los hombres, pero al momento de ver los ingresos, las mujeres ganan menos y a mayor nivel de jerarquía del cargo ocupado, mayor es la brecha. Esto constituye un tema importante que plantea nuevas exigencias a las políticas laborales, que consideren no sólo las exigencias salariales, sino también cómo se vinculan al empleo las mujeres. ¿Tienen mayor permanencia en años de empleo que los hombres? ¿Los proyectos laborales son similares? O por el contrario, las mujeres en las empresas se han transformado en una suerte de migrantes que van y vienen, que se retiran del empleo, que vuelven del empleo y que nos muestran comportamientos distintos a los hombres, debido a la maternidad y las exigencias del cuidado.

Otro tema relacionado y que debe contemplarse en el análisis es el tema de las jefas de hogar: en un continente donde las últimas cifras muestran disminución de la pobreza monetaria, y que el porcentaje de los hogares encabezados por una jefa de hogar en las zonas urbanas aumentó de 21% a 38%, también se puede constatar que las mujeres jefas de hogar son más pobres que el resto de las mujeres.

Al hacer un análisis de los encadenamientos productivos en Centroamérica, tanto en el sector agropecuario, como en el sector servicios, las mujeres continúan teniendo un bajo acceso a la toma de decisiones. La participación de las mujeres al nivel de organizaciones sociales y políticas es alta, mayoritariamente participan en la comunidad, se hacen cargo del cuidado, ya no sólo como mediadoras entre la familia y el Estado (en la aplicación de las polí-

ticas de salud o de educación), sino que como mediadoras también entre la comunidad, y en gran parte el trabajo comunitario se expresa en apoyo a otros para el acceso a servicios públicos. Pero aún siguen siendo pocas, a nivel regional, las que llegan a dirigir el municipio: no superan el 8% de las alcaldesas o presidentas municipales en la región. Y en ese sentido podemos decir que es en el ámbito local donde se expresan con mayor fuerza las desigualdades de la distribución, del acceso y el control de los recursos productivos, tales como el trabajo, tierra, capital, información, tecnología, recursos naturales y vivienda. Esto explica las limitaciones que enfrentan las mujeres para emprender iniciativas económicas y generar ingresos propios.

Por otro lado, las mujeres tienen menos acceso que los hombres a activos, insumos y servicios agrícolas, así como a oportunidades del empleo rural. Hay desigual pertenencia de la tierra: dificultades de acceso a títulos de propiedad y se cuenta con datos de mala calidad en relación a títulos de propiedad, salvo en los entregados por los censos y las encuestas sobre títulos de propiedad urbana. El tema de los títulos de propiedad de la tierra sigue siendo un pendiente, en términos de su medición. Pero algunos análisis nos muestran que las mujeres poseen menos del 20% de la tierra en relación con los hombres en algunos países; que los cambios en la productividad agrícola generan modificación de los patrones de disponibilidad, acceso y consumo de alimentos, lo que en muchos casos aumenta las condiciones de pobreza de las mujeres.

Se podría decir, también que persisten los patrones de migración campo-ciudad en las mujeres, al igual que hace dos décadas. Y esto en términos medioambientales, considerando lo revisado en la reciente Conferencia de Desarrollo Sostenible, Río+20, efectivamente impone una gran tarea. Se diversifican los ingresos con importancia de remesas internas, externas y de transferencia.

El trabajo independiente es también un tema importante en este debate. Este absorbe casi un tercio de la población ocupada, y los ingresos procedentes de este trabajo constituyen la segunda fuente de ingreso de los ocupados de ambos sexos. En ese sentido, podemos ver que el porcentaje de empleadoras y trabajadoras por cuenta propia alrededor del 2010 es bastante bajo.

En las cadenas productivas de nivel local se perpetúa la división sexual del trabajo, como en todos los ámbitos. Se producen principalmente productos básicos, vinculados a los aprendizajes tradicionales. Se procesan para venta en pequeña escala. Se observa una importante presencia de iniciativas económicas informales y de subsistencia. En el caso de actividades vinculadas al sector agrícola: son actividades **poscosecha**, de giro rápido, donde existe una fuerte desregulación en cuanto a condiciones de trabajo.

Las mujeres en las microempresas, en las PyME, trabajan en condiciones desfavorables, con bajo acceso al crédito, a políticas de fomento o de asistencia técnica. Las políticas en este campo son pocas tanto a nivel local como regional. El trabajo es considerado marginal, artesanal y por lo tanto, las mujeres no son sujeto de crédito.

Un requerimiento de estas mujeres (para lo que se necesita asistencia técnica y cooperación adecuada) es formalizar las organizaciones y el comercio. En muchos casos el mercado orgánico es una oportunidad, pero también requiere asistencia técnica, capital y créditos. Por otro lado, podemos decir que las experiencias exitosas en la región como las que ha recopilado la Red de Innovación Ciudadana a nivel América Latina, generan innovaciones sociales y económicas en las que existe un trabajo conjunto entre actores estatales, de la sociedad civil y la comunidad. Hay una experiencia económica exitosa cuando hay inversión en la base de la cadena. No se puede decir lo mismo respecto de los proyectos vinculados a programas de transferencias condicionadas, los que lamentablemente, si bien generan un aumento en los índices de superación de la pobreza, sirven de instrumento en la consolidación de roles tradicionales y no generan sustantivamente empleo para la mujeres aunque sí mayores habilidades sociales. Es importante afirmar, que este tipo de programas requiere de una revisión o análisis de su vinculación con los modelos de desarrollo en que están insertos y que, hoy por hoy, no consiguen reducir la informalidad.

Ahora bien, se instalan experiencias en que las mujeres son los sujetos clave, lo que en algunos casos genera rentabilidad. Se recoge la diversidad de los contextos culturales en que viven las mujeres y no se las piensa como un modelo único. Eso quiere decir que las mujeres son distintas dependiendo de los territorios y los contextos

culturales en que viven y aportan de distinta manera a la economía. Muchas veces cae el modelo desde una agencia como modelo único para operar en todo el continente.

El desafío de generar políticas que prevengan la segregación y las brechas de ingreso, requiere enfrentar la organización global de la reproducción social con políticas activas del mercado laboral en todas sus expresiones, de manera de facilitar la participación y la autonomía económica de las mujeres. Y esto no es un problema sólo del nivel nacional, sino que también de los niveles **subnacionales**. Ello implica desmitificar a la familia como el motor del desarrollo e identificar a los sujetos de la familia y sus particularidades; no es lo mismo pensar en el hombre que tiene los aprendizajes tradicionales de ser proveedor, que en mujeres que han estado sujetas al mundo de los cuidados.

Es necesario construir la visión del negocio, y el desarrollo de los servicios públicos asociados en concordancia con las necesidades distintas de hombres y mujeres. Incorporar perspectiva de género a la ventanilla del servicio que brinda el municipio también es relevante, porque probablemente hasta los horarios de atención pueden ser distintos. Generar estrategias de cogestión pública conjuntamente entre diversos actores sociales. Dar cuenta de la **intersectorialidad** a la que obliga la **transversalidad** de género. No hay **transversalidad** de género si esta no obliga, no tiene una acción intersectorial con férreas alianzas entre distintos actores de distintos niveles, porque las sinergias que producen las políticas que tienen un enfoque de justicia redistributiva e igualdad de género son relevantes.

Es central poner la atención en las **actoras** locales en la perspectiva de producir estrategias efectivas para superar la desigualdad de género, junto con fortalecer los mecanismos de representación y la participación de las mujeres como un factor central de la democracia. Cuestión que debe ir en paralelo de procesos de institucionalización de las iniciativas y políticas de género en el ámbito municipal o local, de tal manera de generar sinergias y cambios favorables a las mujeres. Es importante considerar que las estrategias de transversalización de género son un aporte a la gestión pública, que permite que la dimensión territorial vaya acompañada

de una dimensión cultural y de perspectivas integrales sobre los procesos de planificación estratégica y participativa.

Se debe mantener una visión de innovación que conjugue a la gestión pública, la ciudadanía, la innovación, en todas sus expresiones y culturas territoriales. Con énfasis en hacer frente a la desigualdad y a la discriminación de género. Enfrentar el nuevo contexto económico internacional requiere de un renovado concepto sobre un modelo de desarrollo, que debe estar presente en el debate a nivel local; las prácticas locales cambian la política y son muchas veces vanguardia de las políticas nacionales. Y en ese sentido, creo que las políticas locales tienen un aporte sustantivo que hacer en términos de género.

Las finanzas deben estar al servicio de la producción, la reproducción y el crecimiento. Se debe reconocer a las mujeres como actoras económicas, dar cuenta de la desigualdad, y seguir avanzando en la consecución de derechos en igualdad para todos. Recoger la agenda de derechos económicos asentada en la XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2010) que dio lugar, hace dos años al Consenso de Brasilia, es un requisito fundamental, que además plantea la meta de avanzar en generar indicadores económicos que nos muestren con mayor precisión la situación de las mujeres en la región en el campo del desarrollo económico.

Para finalizar, en el año 2013, se celebrará la XII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, que enfrentará temas de empoderamiento económico de las mujeres, los desafíos de la economía digital y el desarrollo de la sociedad de la información y los impactos de tecnologías de la información. Aquí es necesario revisar las brechas de uso entre hombres y mujeres, las que son mayores a las de acceso, ya que se puede contar con un celular con internet, pero no usarlo. La XII Conferencia obligará a redefinir nuevos acuerdos a los gobiernos de la región para avanzar en políticas públicas que fortalezcan la autonomía económica como eje clave.

Las estrategias de desarrollo productivo basadas en la innovación cultural y tecnológica, pueden permitir generar mayor inclusión y una apertura a mayor igualdad entre hombres y mujeres, con mejores empleos y mayor corresponsabilidad entre hombres y mujeres, pero para ello es fundamental que las políticas que las sustenten no sean neutrales, ni a la desigualdad de género ni a la preservación de nuestro planeta.

Juan Manuel Baldares
Coordinador regional del programa de fortalecimiento institucional de la Fundación DEMUCA. Economista de la Universidad de Costa Rica y Máster en Ciencias en Planeamiento Territorial, con énfasis en Desarrollo Económico Local, de la Universidad de Texas en Austin, EE.UU.

Primero, muchísimas gracias a la ADEC por invitarnos a esta actividad. Trabajo en la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe - Fundación DEMUCA. Somos una institución centroamericana cuyo objetivo es promover procesos de fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo local. Actualmente somos los socios locales del Programa ConectaDel, financiado en Centroamérica por el BID/FOMIN y la AECID cuyo objetivo es apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades técnicas y de articulación público-privada para el desarrollo económico territorial con inclusión social.

En gran medida, mi presentación se fundamentará en el trabajo propio de la Fundación DEMUCA. Nuestra experiencia se basa en el apoyo a la construcción de políticas y legislación nacionales y locales en temas de descentralización y fortalecimiento municipal. Y también, de nuestro trabajo acompañando procesos de desarrollo en muchísimos territorios de Centroamérica y República Dominicana. En el marco de estos procesos, siempre hemos tenido la intención de tener impacto sobre esas desigualdades de género tan palpables, tan claras, que en Centroamérica son muy evidentes.

La estrategia que normalmente utilizábamos para este fin se basaba en la realización de una asistencia técnica (módulo de capacitación, sensibilización a actores locales, talleres de construcción de políticas, entre otros) con una especialista en género, para que abordara el tema puntualmente en alguna etapa del proyecto, pensando que así incorporábamos el tema. Todos ustedes se imaginarán cuáles eran los resultados finales cuando hacíamos las evaluaciones: ¡no había impacto en cuanto a la disminución de las condiciones que explican las desigualdades de género!

¿Qué sucedía? Pues pareciera ser que en la teoría todo está muy claro y evidente, pero en la realidad, los patrones sociales y cul-

turales que reproducen las brechas de género están invisibilizadas. Dada esta situación, se requiere de un análisis crítico e instrumentos objetivos para transversalizar los procesos de desarrollo territorial bajo la perspectiva de género.

Producto de este aprendizaje, formamos un equipo de trabajo compuesto por seis expertas centroamericanas de muy alto nivel, con mucha experiencia tanto desde la práctica como desde la academia, con el fin de elaborar un documento que brindara herramientas claras y pertinentes para transversalizar la perspectiva de género a lo largo de un proceso de capacitación y actuación territorial.

Como resultado de este proceso de construcción conjunta de conocimiento, se publicó el libro **La perspectiva de género en el desarrollo local**, el cual en esta ocasión me está tocando a mí presentar, pero desde luego es producto de este equipo más amplio en el cual tuve el gusto de participar. El libro está en la página web de la Fundación DEMUCA, lo pueden bajar para los que estén interesados.

La estructura del libro es la que se presenta aquí. Comienza con un marco conceptual, bastante general y ligero. Luego se concentra en políticas, estrategias e instrumentos propiamente, para terminar con estudios de casos.

Los procesos de desarrollo territorial siempre los comenzamos basándonos en un diagnóstico del territorio, por lo que se dan recomendaciones y metodologías sobre cómo realizar uno con perspectiva de género.

Un colega de la ADEL Córdoba ya nos mencionaba en su presentación sobre la importancia de la planificación estratégica en el marco de los procesos de desarrollo. Pues compartiendo esta premisa incluimos también en el libro lineamientos e instrumentos sobre cómo hacer y liderar este tipo de procesos con perspectiva de género.

El texto continúa presentando un conjunto de políticas y estrategias público-privadas de desarrollo territorial. Se adentra en temas de empresarialidad, cadenas productivas, generación de empleo, todas desde la perspectiva de género. Como ejemplos, se incluyen estudios de casos sistematizados, los cuales tienen la función de enseñar la aplicación práctica de conceptos y propuestas teóricas.

Por último, el libro incluye una propuesta metodológica para valorar si un proyecto aborda la perspectiva de género de manera ro-

busta y transversal. Esta metodología responde a que nuestros procesos de capacitación que siempre concluyen con un proyecto específico, normalmente nos cuesta analizar de manera objetiva si incorpora el enfoque de género.

Dadas las restricciones de tiempo y ya habiendo presentado brevemente el libro, voy a referirme a algunos de los principales aprendizajes que como institución hemos identificado.

Las causas de las desigualdades producidas por las relaciones de género tienden a ser invisibles debido a que están asentadas culturalmente en la sociedad. Como lo acaba de demostrar la anterior panelista de la ONU, dichas desigualdades sí son visibles, objetivamente cuantificables, pero yo propongo que las causas no. Dada esta situación, es necesario incorporar metodologías que permitan analizar y visibilizar las relaciones de género de manera objetiva.

Siguiendo esta premisa, es elemental aceptar y entender que si no se incorpora la perspectiva de género en los procesos de construcción y ejecución de las políticas, programas y proyectos de desarrollo territorial, estos automáticamente ayudarán a reproducir las desigualdades de género que genera la sociedad.

Pasamos entonces a una siguiente pregunta: ¿Qué conlleva integrar la perspectiva de género en el desarrollo territorial?

Esta pregunta se empieza a responder analizando la definición de desarrollo territorial. Si seguimos las definiciones de algunos importantes referentes –que por cierto están en este Congreso, como Sergio Boisier y Paco Alburquerque–, podemos notar que más o menos definen el desarrollo territorial como un proceso de desarrollo participativo y de canalización de fuerzas que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica sinérgica de una estrategia de desarrollo común que potencie el bienestar general equitativo y sostenible.

Entonces se tiene que decir que toda acción de desarrollo debe contar con una perspectiva de género para poder preciarse de serlo. Porque no puede haber desarrollo para unos y no para otros, y como se argumentó previamente, la sociedad reproduce automáticamente las desigualdades de género.

Otro aprendizaje importante es que la incorporación de la perspectiva de género no debe limitarse a únicamente resolver las nece-

sidades puntuales sentidas por las mujeres, tanto materiales como políticas, sino que debe, sobre todo, favorecer la modificación de los patrones culturales y sociales que generan las desigualdades.

Para ello no hay que trabajar de manera aislada segregando a las mujeres de las dinámicas generales del desarrollo, o en sectores específicos, como si sus capacidades de generación de ingresos no dependieran de las mismas dinámicas económicas a que hacen frente los hombres. La práctica de trabajar con mujeres solamente en actividades económicas que son socialmente reconocidas como "de mujeres" de cierta manera las aísla y de nuevo potencia los patrones sociales que reproducen desigualdad. En ese sentido, hemos tratado más bien de promover la inserción equitativa a las mujeres sin importar el sector o actividad económica y buscando resolver los patrones de desigualdad existentes. No se trata entonces de la mera integración de las mujeres a los procesos de "desarrollo" si al hacerlo se están dejando intactas las estructuras que reproducen las desigualdades de género.

Pablo Costamagna y Michel Azcueta hicieron hoy mucho énfasis en estos temas: la importancia de entender el desarrollo como un proceso político donde el manejo del poder es esencial. ¿Cuáles son los patrones culturales, sociales, legales y económicos que hay que cambiar para cambiar esas relaciones de poder? Esta reflexión es muy útil ya que la perspectiva de género, al fin y al cabo, debe concentrarse en el poder en la toma de decisiones, tanto de hombres como mujeres. Y si este tema no se trabaja, entonces simplemente no se está atacando el problema de fondo.

Por ende se trata de reforzar la voz e incidencia de las mujeres en la toma de decisiones durante el proceso de construcción e implementación de esa agenda de desarrollo, esa visión común. Hemos identificado así, el meollo del asunto.

Para ir cerrando, me gustaría concentrarme en presentar algunas herramientas concretas. Una de ellas es la identificación del perfil de las actividades, donde se busca analizar el rol de los hombres y las mujeres. Por medio de este instrumento, muchas veces se identifica el triple rol de las mujeres: rol reproductivo, productivo y comunal. La herramienta logra visibilizar este aspecto a través de la construcción de un tipo de bitácora del uso del tiempo.

Otra herramienta es la del análisis del acceso y control de recursos productivos y sus beneficios. Esta línea de análisis es muy útil ya que por ejemplo, la violencia familiar muchas veces se perpetúa debido a que la mujer no puede salirse de una relación donde es agredida porque no tiene el manejo y acceso directo a los recursos que le podrían dar independencia y sostenibilidad, tanto para ella como a sus hijos. Este aspecto es sumamente importante y real.

La participación es otro tema principal. ¿Cómo se visualiza y no se invisibiliza los patrones de participación –tanto de los hombres como de las mujeres– en los procesos de planificación, en los procesos de construcción de política? Esa participación muchas veces no es sólo el voto, si no que realmente participar de manera valiosa en los procesos de toma de decisiones es sumamente importante. Y para analizar la participación y poder, resulta muy útil realizar un estudio sobre los factores territoriales de influencia en las relaciones de género. La arena de esas relaciones sociales, la configuración de capital social en un territorio determinado, las formas de poder y las capacidades de actuación de cada sexo. Esos factores de influencia son normales, son parte de la sociedad. No se tienen que ver como algo negativo específicamente, más bien es necesario entenderlos, visibilizarlos y tenerlos claros.

Siguiendo con la participación, hay que ver y adaptarse a cuáles son las realidades y las posibilidades que tienen tanto los hombres como las mujeres para participar activamente en los procesos de toma de decisiones en los territorios. Entonces dependiendo de las características culturales y sociales existentes, a veces sí vale la pena que algunos espacios sean de sólo mujeres, para así generar entornos de confianza.

En cuanto a la planificación estratégica territorial, toda la propuesta metodológica está en el libro, pero me gustaría recalcar tres lineamientos prioritarios: velar por la participación equitativa durante el proceso; incorporar la perspectiva y análisis de género de manera transversal en todas las discusiones; y visibilizar el estado de la situación político, social, económico, etc., por medio de indicadores desagregados por sexo.

Yo creo que es un resumen muy rápido pero en verdad les agradezco muchísimo el tiempo. Muchas gracias.

Olga Riutort
Presidenta del bloque Eva Duarte de Perón en el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba. Bioquímica Universidad Nacional de Cuyo. Diputada Nacional por San Juan, 1983-1987 y 1987-1991. En 1999–2003 secretaria general de la Gobernación de Córdoba. Autora de la Ley 8901 de Igualdad y de la Ley 9157, Consejo Provincial de la Mujer. Presidenta del Consejo Provincial de la Mujer.

Gracias a la ADEC por la invitación para participar. Bienvenidos los panelistas que no son de nuestro país. Espero que se sientan cómodos y que les guste nuestra ciudad. Yo me voy a remitir simplemente a contar la experiencia que he tenido con la militancia de género en casi 45 años de trayectoria. Estoy convencida a esta altura del partido que para enfrentar los desafíos del mundo actual, necesitamos de hombres y mujeres de todos los sectores: del Estado, de la industria, de la clase laboral, de las amas de casas, que tengan formación intelectual y moral para permitir replantearnos las relaciones que tenemos, de los hombre entre sí, de las mujeres entre sí, de los hombres con las mujeres, para ser capaces realmente de pasar de la destrucción y la contaminación de nuestros recursos naturales y del ambiente a la preservación y al desarrollo sustentable. Pasar de los egoísmos disociadores, a ser ciudadanos solidarios, comunidades solidarias y también para pasar de la explotación a la justicia social.

Cuando me hablaron de que la charla era sobre **empoderamiento** del género, lo primero que pensé que para hablar de **empoderamiento** en nuestro país y en esta ciudad y en esta provincia a la cual pertenecemos, era necesario, de alguna manera, hablar de cuál ha sido el camino que las mujeres hemos recorrido para llegar hasta aquí y cuál es o tendríamos que descubrir cuáles son los caminos a seguir para lograr lo que tanto ansiamos, no sólo como género, que es la igualdad; sino también como sociedad. Es decir, esto de no seguir renunciando a la mitad de la materia gris que significamos las mujeres, que somos más de la mitad de la población, por lo menos, aquí en nuestro país, en nuestra provincia, en nuestra ciudad.

Desde que el mundo es mundo las mujeres pasamos de ser seres sin almas hasta 1545 en el Concilio de Trento que se nos reconoció

que teníamos alma. Fíjense los miles de años que pasaron en los que nosotras solamente éramos un aparato reproductivo. En nuestro país, recién en la Constitución de 1853 se nos reconocieron iguales derechos que a los hombres, por supuesto, en el acceso a la salud, educación, vivienda, trabajo.

Pero obviamente, no el derecho a elegir y ser elegidas. Y, recién en 1947, se dio el voto femenino, que lo consigue Eva Perón, y lo utilizamos por primera vez en 1951. Es decir que hace apenas 60 años en nuestro país, que nosotras somos ciudadanas, podemos opinar, elegir y ser elegidas. El proceso de participación fue avanzando, las mujeres se fueron integrando más a los quehaceres comunitarios, pudimos empezar a acceder a las universidades públicas, a las universidades privadas y en nuestra provincia tuvimos un avance que creo que fue importante, pero no suficiente. Logramos ya en el año 91, en la Nación después de recuperar la democracia en el 83, estuvimos como legisladoras ocho años luchando para conseguir una legislación que realmente avanzara en la igualdad de género y después de mucha discusión y debate, en 1991, conseguimos la Ley de cupo, que nos daba un 30% de representación parlamentaria en la Cámara de diputados y la Cámara de senadores del país.

En el año 2000 pudimos lograr en esta provincia la Ley de equidad de género, esta fue una ley muy discutida, de discriminación positiva, en donde nos permite un instrumento de participación igualitaria en todos cuerpos colegiados de organizaciones civiles, privadas y públicas en nuestra provincia y aún hoy pienso, después de 12 años, que esa ley se pudo sacar en esta provincia porque en ese momento la que habla tenía un lugar de poder real, era la secretaria general de la gobernación. ¿Y por qué tengo esta convicción y la reafirmo día a día? Porque hace 12 años que mujeres, en las distintas provincias, han intentado lograr una legislación como esta en el resto del país y aún no se ha podido lograr debido a la resistencia de gobernadores y de legisladores, que se resisten a compartir el poder, tal vez sea por esto que el poder no se regala, se conquista.

A esta ley que nos permitió, sobre todo en esta provincia, en un ámbito observar lo positivo de esta discriminación, como algunos le dicen, fue en el ámbito profesional, era impensable en la provincia de Córdoba ver organizaciones de los cuerpos colegiados

profesionales (colegios de arquitectos, de ingenieros, etc.) presididos por mujeres. Siempre las mujeres, como en todas las organizaciones en donde se concentra poder, éramos secretarias de actas, secretarias de acción social, o secretarias de cultura, o tal vez, vice en algunos lugares, pero siempre las presidencias estaban a cargo de los varones.

Con esta ley, que obliga a todas las instituciones que tengan que ir a elecciones a intercalar hombres y mujeres en las comisiones directivas, empezó a aparecer la posibilidad real de que las mujeres pudieran ser presidentas del Colegio de ingenieros, del Colegio de arquitectos, del Colegio de bioquímicos, del Colegio de abogados, etc. Hasta hoy tenemos una presidenta de la Federación de Profesionales aquí en la provincia.

Esta ley, si bien es cierto que decían que podía abrir las puertas a que nosotros colocáramos mujeres inexpertas, era un argumento tramposo ¿por qué no se las incorporaba a las mujeres a las listas de cargos electivos, en los cuerpos colegiados o en los poderes legislativos o deliberantes?, porque no tenían experiencia. Y no tenían experiencia porque no se las incorporaba. O sea que, esto fue positivo porque creo que las mujeres empezaron a animarse, ya que era obligatorio que estuvieran en los cargos. Los hombres no tuvieron más remedio que correrse y hoy tenemos en los cuerpos legislativos y en aquellas municipalidades que adhirieron a la ley o que no tienen carta orgánica, la posibilidad de tener muchas mujeres en estos cuerpos legislativos.

Esto nos acerca a la igualdad de oportunidad de ver si es posible llegar a estar en los niveles del poder real y cuando digo niveles de poder real, no estoy planteando el poder como una cosa personal, sino el lugar en donde se deciden y se planifican las políticas porque si las mujeres no llegamos a compartir en igualdad de condiciones el acceso a estos niveles en donde se planifican y se ejecutan las políticas, siempre vamos a estar analizando programas, que vean si tienen la perspectiva de género, siempre planificado por los hombres, para ver si estamos incluidas o no estamos incluidas, cómo sacamos más de la pobreza o menos de la pobreza. Las mujeres somos diferentes a los hombres. Somos biológicamente diferentes y también psicológicamente diferentes.

El equilibrio en el desarrollo de una sociedad, necesariamente tiene que tener a los hombres y a las mujeres en igualdad de oportunidad para acceder a los niveles donde se deciden las políticas, porque si no, nunca las políticas de cualquier nivel de cualquier gobierno, nacional, provincial o municipal, sea del color político que sea, van a tener incluido el género en la ejecución ni en la gestión, simplemente, porque si estamos diciendo que desde 1545 recién se nos reconoce que tenemos alma, la conclusión es que este mundo fue concebido, modelado a la imagen y necesidad de los hombres y fueron ellos quienes definieron qué cosas nos están permitidas y qué cosas no nos están permitidas. Entonces, esta pauta cultural que no se arregla con leyes, este es la problema que tenemos las mujeres en la discriminación de género, que no se arregla ni porque se haga un decreto ni porque se haga una ley. Las leyes ayudan a la oportunidad, pero con estas pautas culturales de tantos años, llevan a que la solución del problema va a tardar mucho tiempo y que es necesario que las mujeres y los hombres nos planteemos este tema porque son cambios de conducta que no se van a ir arreglando simplemente por intermedio de una ley.

Avanzamos, en esa época, después de esta ley de género, en esta provincia; y creamos, también por ley, el Consejo Provincial de la Mujer, un organismo **pluri-político** y **pluri-sectorial** que nos permitía ver al género de una manera transversal e independientemente de los colores políticos de los gobiernos de turno, porque era un organismo autónomo.

Este Consejo provincial tuvo la posibilidad, o nos dio la posibilidad a las mujeres en la provincia de Córdoba, de crear el programa modelo contra el delito de violencia sexual de mujeres, niñas y niños. Pudimos hacer la primera Unidad Judicial de la mujer violada y del niño violado, pudimos hacer la casa de contención; pudimos lograr los consultorios de atención psicológica. Esto motorizó la Ley provincial de violencia doméstica, que generó a su vez la creación de las unidades judiciales. ¿Por qué saco este tema respecto del **empoderamiento** de las mujeres y el desarrollo? Porque en nuestra provincia las denuncias de violencia familiar son casi 64 casos diarios y si ustedes observan el periódico o los periódicos locales van ver que todos los días hay una muerte por violencia fa-

miliar, por violencia doméstica, este flagelo, que también es una pauta cultural. ¿Por qué? Porque el 99% de las víctimas de violencia doméstica son mujeres.

Entonces, a la no participación en los niveles donde se planifican y deciden las políticas, le agregamos este flagelo de la violencia familiar. Esto hace que, como no es la violencia familiar un problema que sólo está enquistado en un sector socioeconómico, sino que atraviesa toda la sociedad, una mujer que tiene este problema en su hogar, estudie, trabaje, dirija una empresa, no va a rendir de la misma manera o con la misma eficiencia que lo pueden hacer los hombres.

No es un tema menor plantearse que también en este asunto hay una pauta cultural, que si bien las leyes que hoy tenemos ayudan a poner freno o a contener y proteger a estas víctimas que son generalmente las mujeres –también niñas y niños–, nos hace pensar que hay que trabajar, sobre todo desde las mujeres, para que los varones también lo entiendan y no lo olviden, que a esta conducta creada por los hombres sólo la puede reemplazar una conducta diferente y para que este proceso cultural se produzca necesitamos realmente de la participación activa de las mujeres y de los hombres, creo que es uno de los grandes desafíos que hoy tenemos.

El otro día leía cuando la expresidenta de Chile, hoy directora de las UN Women, daba a conocer el mapa de la situación política de las mujeres en el mundo, quisiera leerles algunos datos que me parecen interesantes porque pueden indicar caminos a seguir, para ver si podemos lograr el **empoderamiento**, que no es otra cosa que llegar a acceder a los mismos niveles que los hombres en el manejo de la cosa pública, en el manejo del poder real; y que nosotros podamos encontrar algunos caminos que aceleren esta participación y esta igualdad.

Los datos que ella dio son los siguientes: el sexo femenino ocupaba en el mundo en el año 2010 el 19% de los cargos parlamentarios, en el 2012 ocupa 19,5% de cargos parlamentarios. Aumentó poco, sólo el 0,5, pero por lo menos es un pasito. Como ejemplo de mayor participación del mundo, sólo está la República de Ruanda que tiene el 56% de mujeres que participan en la estructura parlamentaria; y Andorra, el principado, que tiene igual número de hom-

bres y de mujeres en su parlamento. En el otro extremo, obviamente está Belice y Arabia Saudita, que no tienen ninguna representación de mujeres en el parlamento.

También daba el siguiente dato, en el 2008 había ocho presidentas o mandatarias en el mundo, hoy tenemos 17, lo que también es halagüeño porque indica que en cuatro años hemos podido casi duplicar el número de presidentas o primeras mandatarias. En el 2005 teníamos el 14,2% de mujeres en cargos ministeriales; en el 2012, o sea en el primer semestre del 2012, 16,7% de los cargos ministeriales. También hubo un aumento, no para volverse loco, pero por los menos el 3,5% de estos niveles son ocupados por mujeres.

La ocupación laboral –y aquí hay un tema para prestarle atención– en el mundo de la población económicamente activa: 86% está ocupado por los hombres, y de esta masa de empleo masculino sólo el 4% tiene horario parcial, jornada parcial de trabajo. Es decir, son muy pocos los hombres que sólo trabajan menos de 30 horas semanales. En el caso de las mujeres económicamente activas está el 71% con empleo, pero fíjense que el 22% tiene una ocupación parcial, es decir, trabaja menos de 30 horas semanales. En Latinoamérica a fines de 2012 las mujeres representaban el 22,6 % del arco parlamentario, eso es porque de los 18 países, 12 tienen leyes que favorecen el cupo.

En el ámbito de Argentina, los datos de la Encuesta Permanente de Hogares, en un promedio de cuatro trimestres entre el 2010 y el 2011, nos dice que los hombres ocupan el 72% de los cargos gerenciales, mientras que las mujeres sólo ocupan el 28% de estos cargos.

En el ámbito de trabajo, también en nuestro país y con la misma fuente de información, los hombres mayores de 14 años con condiciones de trabajar ocupan el 68% del empleo y tienen un 22% de ocupación parcial, es decir menos de 30 horas semanales.

En el caso de las mujeres, la población mayor de 14 años tiene un 43% del empleo, pero tienen un 50% de ocupación parcial, es decir menos de 30 horas semanales, entonces si a esto le ponemos otro dato que tenemos en nuestro país que dice que la mujeres son las que tienen mayor ingreso en matriculación en universidades, mayor porcentaje de egreso y mayor porcentaje de desempeño, y que de cada 10 estudiantes seis son mujeres que egresan, ¿cómo se en-

tiende que una vez que se sale del círculo educativo las mujeres desaparecen en el ámbito laboral o desaparecen en el ámbito gerencial? Esto muestra a las claras el nivel de discriminación y de dificultad en tener la misma posibilidad, la misma oportunidad de acceder a niveles directivos, gerenciales o en los niveles del Estado en donde se planifica y se ejecuta las políticas para atender a la equidad e igualdad de género sean una realidad. Yo siempre digo que a las mujeres nos ha ido mejor siempre en la teoría que en la práctica; en los dichos, más que en los hechos.

Y esto lo muestra a las claras porque durante los debates de hoy siempre se ha hecho hincapié en un componente que es la educación. Fíjense acá, como es que se da una pauta cultural del comportamiento masculino respecto de ceder o correrse para dar paso y compartir todas las estructuras con las mujeres, que a pesar que cada 10 egresados, seis son mujeres ¿por qué no acceden a este nivel?

Esto indica que hay un comportamiento cultural; que aunque las mujeres tengan un nivel educativo determinado superior a los hombres, no llegan a los niveles. A este dato, uno lo puede observar cuando mira la participación masiva de las mujeres en una comunidad y cuando uno camina por los barrios de nuestra ciudad o de nuestra provincia, ¿qué ve, qué hay? Participación masiva de mujeres en las cooperadoras escolares, en las cooperadoras hospitalarias, en las ONG's que han nacido alrededor de satisfacer una demanda de la sociedad donde el Estado está ausente, generalmente de servicios públicos. En todas estas organizaciones hay muchas mujeres o son todas mujeres, y cuando hay hombres apenas son minoría los que participan en estas estructuras.

¿Y esto por qué es? Porque las mujeres hemos sido formadas sumisas al poder, es decir: ahí donde se reparte trabajo solidario, están las mujeres, si uno analiza las estructuras de las cámaras empresariales, de las cámaras industriales, de las estructuras de cómo están compuestos los estados, las mujeres somos un numerito y no estamos, ¿por qué? Porque ahí se distribuye poder y hasta que no seamos capaces de revertir esa situación, tratando de formar conciencia, tratando de persuadir y los hombres tratando de cambiar su conducta, va a ser muy difícil que hablemos de **empoderamiento**, de desarrollo local con equidad e igualdad de género.

Yo creo que hay dos situaciones difíciles de cambiar: desde que el mundo es mundo, se supone que el componente económico de los hogares le pertenece al hombre y que el tema de la educación y el cuidado de los hijos corresponde a las mujeres. Es por eso que los hombres flexibilizan muy poco sus condiciones laborales para también participar cada vez más en las tareas y en el cuidado del hogar. Eso por un lado y por otro lado, al manejar los hombres el poder, están muy cómodos en esa situación y les es muy difícil decir "Me corro, vení y pasá".

La pregunta que me hago, es: ¿será que los hombres que han manejado esta Nación durante 200 años, pensarán algunos que, porque incorporen a las mujeres, o nos den la oportunidad de decidir juntos con ellos, vamos a empeorar las cosas? ¿Por qué no probamos? Porque tal vez al incorporarnos con nuestras características diferentes, que no son mejores ni peores que a las de los hombres, sino que son distintas, vamos a lograr el equilibrio que toda comunidad necesita para desarrollarse con equidad, con igualdad y con justicia. Muchísimas gracias.

Isabel Herminia Ramos

Coordinadora indígena de la comunidad Colla, Aillu del Collasuyo. Fundadora del Encuentro Nacional de Copleros "Asociación de Copleros Nuestras Raíces". Expositora en Seminarios y Talleres sobre las distintas manifestaciones socio-culturales de los pueblos originarios y de la mujer indígena. Egresada del Instituto de Lenguas y Cultura Aborigen.

Yo, como comunidad indígena tengo que hacer un poquito de memoria, de historia. Primero, les pido disculpas porque el sistema estructural del Estado argentino que tiene 200 años ha sido opuesto a la cosmovisión, organización política, económica de las comunidades indígenas.

Les pido disculpas porque ahora no quiero que se sientan mal porque uno hace una revisión histórica. Así como Olga acaba de hacer una reseña histórica de nuestro país, de nuestra historia con las mujeres y dio porcentajes como los que acabamos de escuchar

en las disertaciones anteriores, yo quiero hacer esta memoria histórica para fortalecer la raíz de identidad de Latinoamérica.

Creo que la falencia ha sido en las en las estructuras académicas de formación para nuestras poblaciones, si vamos a hacer una revisión histórica, una memoria ancestral, nosotros tenemos una sola palabra en la Constitución Nacional, artículo 75, inciso 17, donde está contemplada la preexistencia. Es la única palabra que quiero de la Constitución, porque nos hace sentir vivos, que hoy estamos.

Quiero pedirles a todos los que están presentes que no se equivoquen porque hay un fraccionamiento, así como hay un abanico de fraccionamiento, político-sectario; también hay un fraccionamiento, como un abanico de fraccionamiento religioso. Entonces, las dos cosas han ido aportando a esta sociedad que hoy tenemos. Nosotros, los pueblos nos sentimos un poco fuera, ni si quiera estamos en las leyes, ¿no?, solamente en esa palabra que le digo. Muchos de ustedes tienen que ver con esta capacitación de empresas, de capitales que manejan un poco este rol que hace al Estado, es importante que tomen en cuenta la restauración de un Estado argentino, que se ejecuten las leyes, que las leyes se han hecho, yo creo que con buena voluntad, algunas habrá que revisarlas, a algunas habrá que sumarse.

Como veo que en Córdoba tampoco estamos incluidos, la Constitución de Córdoba dice en su artículo ocho que acá se respeta a todas las culturas, pero no está incluida la cultura de las comunidades ancestrales que forman parte de la raíz de este país, de esta América.

Tuvieron muerte, creo que en los cinco continentes, tenemos la mayor muerte que se hizo en el mundo, la mayor masacre y seguimos muriendo en los distintos rincones de nuestras comunidades con la ausencia, no sólo de los *ayllu*.

Se forma el INAI (Instituto Nacional de Asuntos Indígenas) que se ha formado en el año 92. Una manada de indígenas para dominar y someter políticamente; son aceptados y son racionados como se les cante la gana con las migajas que les llegan de algunos punteros políticos. No nos llega a todas las comunidades indígenas, que mueren. Y ustedes pueden tener, como pertenecen al Estado, la claridad de censos estadísticos de pobreza en los rincones: como los tobas, como los wichis, como los collas, en los dis-

tintos barrios de villas miserias, como en Buenos Aires, en distintos lugares de las grandes provincias, las ciudades, como los tobas en Santa Fe. Nosotros estamos volviendo pero sin la ayuda de ninguna parte del Estado que nos tiene, y nos debe respetar. Si bien hay tratados internacionales algunos reconocidos y firmados por Argentina. Pero solamente se trata territorio, lo que interesa políticamente, por supuesto. Entonces yo quisiera que me disculpen el comienzo de esta charla.

A lo largo del año 92, esa investigación que se hizo se tuvo que convertir en proyecto. ¿Por qué? Porque se veía que nosotros los de comunidades indígenas, si bien muchos emigramos a las grandes ciudades por el sueño de estudiar, algunos pocos podemos lograrlo, otros no.

A raíz de este gran sacrificio, digamos, pude hacer un proyecto que se llama "Entre tu cultura y la mía" para la capacitación al docente desde la cosmovisión indígena. También otro proyecto que se llama "La mano de los niños" para la dignificación de la mujer indígena a través de los trabajos que ya venimos trayendo, y nos manejamos, y nos alimentamos con esos proyectos. Que no se llaman proyectos, porque cada uno de nosotros llevamos esa microempresa interior. No es como ustedes lo ven, si no como nosotros ancestralmente estábamos organizados. Acá, en América, había una organización política como empecé diciendo. Entonces, para traducir un poco eso, se armó ese proyecto de "Entre tu cultura y la mía". Que también tiene que ver con los derechos, con la espiritualidad, con la salud, con el desarrollo de las comunidades indígenas. Tiene esa experiencia de vida a través de ese año del 92 hasta el 2012, que se pudo lograr, que se ha declarado de interés del Ministerio de la Educación de la Nación del área Intercultural Bilingüe, del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, de la Dirección de Cultura de la provincia de Córdoba, de la Secretaría de Cultura de la Nación. Sólo declarado de interés. No hay ningún peso para eso, por supuesto, pero, bueno, está el paso de marco legal. A fuerza de sacrificio: así trabajamos con mucho esfuerzo los de las comunidades indígenas, pero lamentablemente por la terrible colonización y la dominación religiosa hemos perdido campo, tanto en mujeres como hombres.

Y ahora quería, antes de que se me termine, ir un poquito a la espiritualidad para el desarrollo de las comunidades. La espiritualidad es muy importante para nosotros porque es la fuente de unificación que tienen todas las comunidades.

Habiendo en América más de dos mil lenguas diferentes, se unificaban. Hice un curso de mediación cultural de la unificación de criterios de la unificación, de **haceres** humanos que nos unan y que nos fortalezcan a todos, como social, intelectual y trabajos en la práctica. Eso, nosotros lo hacíamos antes de que fueran armados los estados. Aunque eran diferentes lenguas, ¿ninguno se entendía? Todos respetábamos a la Madre Naturaleza. Entonces el proyecto, también tiene que ver con eso, el proyecto de "La mano de los niños" y el proyecto de "Entre tu cultura y la mía",que se llaman proyectos de educación: es capacitación al docente y a todas las personas que quieran conocer desde el fondo de su ser y sentirse identificado con esta Pachamama que los cubre y les da de comer a todos. Entonces eso es la raíz de identidad que tenemos nosotros: querer nuestro espacio, querer nuestro lugar, querer nuestra familia, amar a todo lo que nos rodea.

Porque yo les quería hacer un pequeño repasito, así chiquitito de lo que les cuento a los chicos: ¿Yo qué les digo a los chicos?: "Chicos, ¿conocen los arboles?", "¡Sí!" –me dicen. "¿Conocen todas las flores?", "Sí". "¿Conocen las hierbas aromáticas?", "Sí". "¿Conocen la tierra?", "Sí". "¿Y de dónde sale la tierra, de dónde salen los árboles, los árboles dónde están sostenidos?", "En la tierra" –me dicen–. "¿Conocen el agua?", "Sí, salen de los manantiales, salen de los ríos".

Eso es un poco el abanico de nuestra cosmovisión, pero es muchísimo. Parte es de espiritualidad: porque el hombre nació por un don. Nosotros le ponemos a los seis años el nombre, al hombre o a la mujer, que va acompañado tanto de padre y de la madre. Por eso nosotros tenemos **a cococho** nuestros hijos para que vayan viendo de costado todo lo que nos hacen. A lo seis años con su don, con su don que nace de la Pacha, que le da ese don que cada una de nosotras tenemos, que a veces no lo descubrimos. Y esos son los principios y los valores que nosotros hemos perdidos a lo largo de estos 200 años. Y que los queremos recuperar para compartirlos con ustedes. Y entonces sí, estaremos en igualdad de conocimientos, en igualdad

de calidad humana. Tenemos muchísimo para ofrecer, para que se enriquezcan. No sola a la provincia, si no que un país y América también. Porque tenemos muchas raíces culturales que podemos aportar. Y eso también es materia prima, y eso también son saberes, y son saberes muy importantes. Como esta pequeña copla que les voy a dejar. Y esto se canta a las cuatro estaciones, porque es una ceremonia a la madre naturaleza.

Nunca ustedes nos dieron la oportunidad, por eso no lo saben. Esto, se canta así: la tonada lenta, al otoño y al invierno, porque en esa fecha descansa la tierra. Se la despierta en agosto, todo el mes de agosto, para sembrar. Se despierta y se cambia de tonada, una tonada mucho más alegre, que termina con una Pachamama encerrando y dándole gracias por la alimentación que nos dio. Esa es la convivencia de la filosofía andina, los científicos no pueden entender esto: esa convivencia de la, de la sabiduría de los pueblos. Nosotros le decimos sabiduría, ustedes le dicen inteligencia. Esto es sabiduría. Estamos predispuestos a compartir todo esto con ustedes, y déjenme cerrar con esta coplita, que es al otoño.

Pa´ la Pascua y pa´ la cruz,
para el año he de volver.
Para el año y para el otro,
plazo no puedo poner.
Ya me voy, ya me estoy yendo,
tengo mucho por hacer.
tengo en mi mano la rosa,
claveles sin florecer.

Las rosas son todas las mujeres, los claveles son todos los hombres; y yo creo que cuando nacemos todos tenemos un don y un servicio que cumplir en este mundo. Y eso es lo que llevamos y traemos para ofrecer a este mundo. Y creo que en nuestras comunidades no teníamos que hablar de género, teníamos la igualdad. Porque tomamos al hombre semejante al sol y a la mujer semejante a la tierra; si no existe el sol, la tierra no tiene vida; y si la tierra no existe, tampoco el sol tiene vida. Y entonces eran semejantes, y no había que discutir igual o no. Cada uno se respetaba.

Lo que se ha perdido es el respeto al ser humano, entonces. A lo largo de esto, estoy del año 92 hasta ahora, he podido encontrar la sensibilidad humana. Muchas Gracias.

Miriam Edith Acosta
Miembro de la Comisión de equidad de género por la Unión Cívica Radical en el Concejo Deliberante.

Gracias por permitirme estar acá, quiero decir primero que es muy difícil hablar después de Isabel, que ha movido todas nuestras fibras íntimas y nos ha dejado al descubierto en este que pretende ser un encuentro de construcción colectiva.

Antes que nada, quiero que me permitan dar una mirada desde la sociopedagogía en la construcción de la perspectiva de género en el desarrollo local. Para lo cual voy a hacer dos cosas: uno, conceptualizar algunas cuestiones que ustedes las tienen claras, pero que me van a permitir después relacionar algunos temas que tienen un *feedback* en este desarrollo, que son el debate público, la sociedad, el género, el Estado, las políticas públicas y el desarrollo local. Y que me permitan una segunda cosa, que es, de alguna manera, poder leer para seguir el hilo de esto que quiere ser una reflexión de conjunto.

Lo que yo quiero enfatizar en mi exposición es la necesidad del debate plural, inclusivo y crítico como la herramienta necesaria para la generación de acciones reales y efectivas. O sea: romper, reconstruir y, de esa manera, transformar las miradas y los conceptos que enceguecen y limitan el desarrollo.

La riqueza de una sociedad se expresa en la discusión pública que genera a partir de plantearse un debate sobre sí misma, y su capacidad de transformarse a partir de este debate. Es entonces que la democracia debe educar a sus ciudadanos en su habilidad de debatir públicamente, pues este es el único escenario y herramienta social en el que se debe desarrollar el ejercicio de los derechos humanos y ciudadanos. No sólo en el sentido abstracto de cada ser individual, si no el sujeto solidario enraizado en su realidad social y en la acción cotidiana.

Es en nombre de ese debate público que se deben plantear y, de esa manera, incluir cuestiones tendientes a asegurar la efectiva equidad entre los géneros, y la **efectivización** (por efectuación, ejecución o cumplimiento) de la igualdad de derechos y oportunidades como requisitos **fundantes** (por fundadores o fundacionales) para lograr una ciudad en donde la igualdad frente a la diversidad acompañe a la consolidación del desarrollo local. El desarrollo local no es más que **efectivizar** (por efectuar) las potencialidades de un territorio, de una ciudad, pero sobre todo y fundamentalmente **potencializar** (por potenciar) las capacidades de las mujeres y de los hombres que habitan en ella. Se puede mejorar la calidad de vida de las personas que habitan allí a partir de este concepto, pero cuando hablamos de desarrollo local, igualitario e inclusivo debemos hacer referencia, entre otras cuestiones, a la perspectiva de género; es decir, considerar y visibilizar la condiciones de las mujeres en todos los ámbitos.

En definitiva: impulsar un modelo de desarrollo local igualitario es tener en cuenta la importancia de las mujeres, e incluirlas en el centro de las políticas locales como una estrategia para reflejar y consecuentemente paliar las situaciones de desigualdad que han venido y que hemos venido manifestando a través de los distintos expositores de este panel. De manera que se hace necesario elaborar una estructura, impulsar un modelo de desarrollo, una red integrada por organizaciones y entidades públicas y privadas con capacidad para llevar a cabo proyectos de intervención en el territorio, en la ciudad, surgidos a partir del debate crítico e inclusivo de la sociedad.

Ahora bien, seguramente nos hemos preguntado muchas veces qué es el género y qué es la perspectiva de género. Me permito acá recordarlo simplemente, a sabiendas de que todos ustedes lo conocen. El género ha sido definido durante mucho tiempo en contraposición al sexo, en una posición binaria: sexo y género.

Aludiendo a la segunda expresión, a los aspectos psico-socioculturales asignados a varones y mujeres por su medio social; y dejando la definición de sexo a las características anatómicas. Entonces, el género es un concepto propio de cada cultura. Se basa en la expectativa que la sociedad tiene sobre un individuo en razón de su sexo. Por lo tanto es esa misma sociedad, que construye **intersubjetivamente** estos conceptos, esta mirada, la que debe detenerse, la que tiene la

responsabilidad de reconstruirla cuando sea necesario. En una clara muestra de que el debate público contribuye a la **visiblización** (por visualización) de diferentes problemáticas, es que observamos con mayor claridad hoy caso de **femicidios** (por uxoricidio), violencia familiar y violencia contra la mujer. Por lo tanto, creemos que es necesario modificar patrones socioculturales de ciertas conductas con el fin de eliminar prejuicios y prácticas abusivas basadas en la falsa inferioridad de los sexos. La violencia de género es aquella que utiliza el varón contra la mujer cuando usa su poder, basada en su injustificada supremacía cultural y/o económica, y que abarca no sólo la violencia doméstica, física, sexual, psicológica, emocional, económica dentro del ámbito familiar; sino que también incluye la perpetrada en la comunidad en general que puede ir desde los actos como el abuso sexual, la trata de mujeres, hasta el acoso e intimidaciones en el trabajo, en la instituciones educacionales, etc.

Las agresiones de género constituyen una manifestación de esas deficiencias que el Estado debe enmendar con diferentes acciones. Pues el maltrato familiar se presenta a diario y explica la necesidad de desarrollar estudios y programas que traten el problema, debiendo tenerse en cuenta para su abordaje diferentes aspectos. Es importante la existencia de una instancia municipal responsable de las formulaciones e implementación de política de equidad de género que se ubique en un nivel operativo y accesible, para posibilitar la difusión y toma de conciencia en la población, y recepción de demandas y su derivación a los organismos correspondientes. Las mismas se pueden ejecutar optimizando el uso de los recursos disponibles de manera creativa y **potencializando** (por potenciando) las capacidades institucionales a través de las alianzas estratégicas y esta creación de redes que habíamos mencionado con anterioridad.

Como dije al comienzo, el tratamiento de la violencia de género debe ser enfrentado con acciones colectivas y concertadas entre instituciones públicas y privadas. Todos somos parte del encuentro, todos somos parte del proceso, todos somos parte de la propuesta, todos somos parte de la solución. Las redes y otras formas de **relacionamiento** (por relación) institucional constituyen respuestas eficientes, que además generan importantes espacios para la participación, el debate y el consecuente control social.

En concordancia con esta línea de incorporación de la dimensión de género en la cuestión municipal y su **operativización** (por puesta en funcionamiento), es que el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba, como ámbito legislativo de debate, ha creado una Comisión de equidad de género para generar, analizar y, sobre todo, **efectivizar** (por ejecutar o poner en efecto) aquellas propuestas y proyectos que incluyan e involucren a mujeres y a minorías.

Así surge nuestra adhesión al proyecto "Sacale tarjeta roja al maltratador", con el objeto de promover políticas públicas con perspectiva de género que contribuyan a la superación de las diversas formas de discriminación contra mujeres y promuevan las condiciones sociales necesarias para garantizarles el pleno ejercicio de sus derechos, contribuyendo de esta manera al desarrollo local. Muchas gracias.

* * *

Capítulo 5

La cooperación internacional para el desarrollo:
"Aprendizajes, reflexiones y propuestas para el siglo 21".

Moderador:
Antonio Zurita / Director General de Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (España).

Disertantes:
Martín Santiago / Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en la Argentina. Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Argentina (España).

Juan Carlos Yamamoto / Representante de JICA Argentina (Japón)

Claudio Cortellese / Jefe de la Unidad de Acceso a Mercados del Fomun-BID (Italia).

Enrique Gallicchio / Asesor Técnico Principal Programa ART-PNUD (Uruguay).

Antonio Zurita
***Moderador** - Director General de Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (España).*

Soy Director General del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), que es reflejo de esa multiplicidad de actores de la cooperación descentralizada que existe en el mundo. FAMSI participa en varias redes internacionales, entre ellas CGLU (organización mundial de ciudades) donde preside el grupo de trabajo sobre desarrollo económico local. En mi perfil, 30 años de cooperación internacional: desde que era pequeñito, he pasado por ser un ser cooperante, por ser gestor de proyectos, por ser representante sindical, del sector de la cooperación ante instituciones públicas. He trabajado en el mundo de la cooperación no gubernamental, la cooperación gubernamental, la descentralizada.

Comencé vinculado con la universidad, también una experiencia riquísima, importantísima en el sistema de Naciones Unidas con Perú. En definitiva dentro del mundo de la cooperación internacional he tenido oportunidad de disfrutar mucho y de sufrir mucho también. Digo "sufrir mucho" porque luego de 60 años de mensajes a la comunidad internacional en favor de la cooperación internacional desgraciadamente el balance a nivel mundial no es muy alentador, ¿no? Estamos en terrenos importantísimos, las metas del milenio, difícilmente alcanzables, las metas de eficacia de la ayuda, la articulación de actores sigue siendo un terreno espinoso.

Aun así, la cooperación internacional bajo mi punto de vista sigue encantando, sigue enamorando a quien participa de ella por su carácter innovador. Dentro del sistema de relaciones económicas internacionales, financieras, comerciales y relaciones de integración regional, la cooperación internacional sigue siendo un ámbito tremendamente innovador, noble, pobre (dentro de ese sistema de relaciones económicas), pero noble. Y en ese sentido, creo, que a pesar del balance nos alienta a seguir trabajando dentro de ella.

Hay tal vez algunas luces importantes, los esfuerzos que se han hecho por generar procesos participativos, por hacer que la cooperación no sustituya los esfuerzos nacionales y locales, sino que se con-

vierta en un complemento de la planificación estratégica, de las políticas, de los programas y proyectos que surgen desde abajo; que sea un complemento. Este es un avance importante.

Pero hay que destacar también sombras difíciles de ocultar: la gran dispersión de actores, la desarticulación, la dificultad para acompañar la soberanía en las agendas de la ayuda, en las agendas del desarrollo, retos que siguen estando presente en este momento.

Cooperación internacional y desarrollo territorial van de la mano, tienen una relación importantísima, y en este panel tenemos la oportunidad de contar con actores de la cooperación internacional de tremendo calado, de tremenda importancia (no sólo en América Latina, a nivel mundial) que nos pueden ilustrar desde una visión reflexiva (o también contando cuál es su agenda propia) de qué manera el desarrollo territorial puede ir encontrando mejor lugar en la agenda internacional, en la agenda de otras políticas, de qué manera lo puede conseguir con el respaldo en la cooperación internacional.

Soy cordobés de la vieja Córdoba, de la Córdoba sultana y mora que ahora sufre como el resto de países mediterráneos europeos y como el resto de Europa los efectos de una crisis sin sentido. En este momento la cooperación requiere también de un esfuerzo de ida y vuelta. Y como estamos en *streamming*, estamos en directo, yo les pediría que mandaran desde ya un caluroso aplauso para quienes desde allá están viendo la celebración de este Foro.

Martín Santiago

Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en la Argentina y Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009 a la fecha).Ocupó los mismos cargos en la República del Perú (2003-2005) y en la República del Uruguay (2000-2003). Director de Recursos Humanos de PNUD a nivel global y Director Regional adjunto del Bureau Regional para Latinoamérica y el Caribe del PNUD. Jefe de Gerenciamiento y Políticas de Desarrollo en la Oficina Regional para Europa y la Comunidad de los Estados Independientes, PNUD. También fue Representante Residente Adjunto del PNUD en Colombia y Cuba. Diplomado en el Colegio Kennedy de

la Universidad de Harvard en Cambio Climático. Posgraduado en Comercio Internacional en la Universidad Politécnica de Madrid.

Quisiera empezar mis palabras dándoles una muy cordial bienvenida en nombre de la organización que se ha mencionado y, que represento en este maravilloso país, la Argentina, que es las Naciones Unidas. Hago también extensivas estas cálidas palabras de afecto a ustedes y a las personas que están en España, en Córdoba, así como a aquellas que nos están viendo en otras provincias o en otros países. Un saludo muy cordial de mi parte.

Mi agradecimiento a las autoridades de ADEC, los organizadores de este excelente evento. Me siento absolutamente privilegiado de estar con ustedes, si bien –tal vez– voy a defraudar un poco esa sugerente invitación a la reflexión que nos decía Antonio porque me voy a referir al desarrollo territorial y la cooperación internacional de una manera muy marginal, mi propósito es focalizarme a un contexto un poco más abarcador, tratar, por tanto, el tema de la cooperación internacional en un sentido amplio.

Antes de esbozar qué es lo que quiero hacer y cuál es mi intención en estos 20 minutos que voy a estar compartiendo con ustedes algunos apuntes, quisiera expresar que me siento extremadamente feliz al ser miembro de un panel con tan distinguidas y admiradas personas como las que están hoy en la mesa, - algunas que conozco muy bien- como Juan y mi estimado colega Enrique de la oficina del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Bolivia.

Felicitaba y reconocía a los organizadores por darnos este espacio para pensar sobre un tema que me parece sienta las bases, establece el contexto sobre lo que ustedes están tratando en estos días: **la cooperación internacional**. Es bueno que tratemos de abrir esa invitación a la reflexión, que nos propongamos –efectivamente– ver cuáles son sus logros, sus avances, pero al mismo tiempo que abordemos también los dilemas y las paradojas que presenta precisamente este instrumento al servicio de las naciones. Si me permiten, voy a estructurar mi presentación en tres partes con un cierto orden cronológico, **desde el hoy hacia el mañana** y, del mismo modo, con un cierto sentido de atrevimiento.

En primer término, intentaré ofrecer una mirada desde el hoy, lo que sabemos, dónde estamos, con algunas referencias a los logros y avances pero, asimismo, a los dilemas, paradojas y oportunidades que ofrece la cooperación internacional. A continuación, proyectaré esta mirada hacia adelante tratando de esquematizar algunas tendencias que marcan el contexto, determinan, y comienzan a caracterizar un proceso en construcción, un proceso nuevo, como es la transformación, la metamorfosis de la arquitectura del sistema de ayuda internacional, en un nuevo paradigma que va de la cooperación internacional, de la cooperación al desarrollo, a una visión de una más eficaz agenda para el desarrollo.

Finalmente, me referiré, brevemente, de forma muy humilde a los desafíos, a las expectativas de ese nuevo paradigma. Apuntaré, para ello dos o tres precisiones de cuáles serían esos referentes estructurales del repensamiento de la agenda global de desarrollo.

Habiendo dicho esto, inicio mi exposición con un cierto retrovisor de la historia de la cooperación, con una suerte de simplificación de cinco décadas en las que la razón de ser, la intención, la aspiración última de la cooperación internacional sigue siendo tal vez la primigenia de sus orígenes, vigente e inalterable, erigirse en instrumento al servicio de los estados para generar condiciones de progreso, reducir privaciones y combatir la pobreza, para reducir y erradicar la pobreza en nuestras sociedades.

Décadas en el que el sistema de cooperación internacional ha conseguido significativos logros –de los cuales no voy a entrar en detalles, lo dejo ahí, si bien sería interesante en el debate entrar en el contenido pero no puedo en esta instancia por falta de tiempo– importantes resultados como testimonian a escala global la reducción de la mortalidad infantil –a pesar de que sigue siendo vergonzante–, avances en salud y educación, esperanza de vida que ha aumentado de manera notable en todos estos años; es decir, avances significativos en la vida de muchos millones de personas y en el mejoramiento de las capacidades institucionales en muchas de nuestras sociedades.

Sin embargo, también hay sombras, que luego abordaré más específicamente pero ahora dejo simplemente anotadas. La primera, es **el contexto global en el que se da la cooperación internacional**, que no es otro que un mundo, una realidad, que se podría ca-

racterizar de forma muy rudimentaria o simplista por tres cuestiones y un correlato: 1) es un mundo de **crisis** económica, financiera, alimentaria, energética, climática (las hemos visto en sucesión y algunas siguen muy presentes); 2) es un mundo de **conflictos**, citemos Costa de Marfil, Libia, Irak, Afganistán, y las llamas en Siria entre otros; es decir, situaciones muy complejas no sólo desde el punto de vista de las amenazas a la paz sino también de tremendos desafíos a la cooperación y la asistencia humanitaria; y 3) un mundo de **catástrofes**, que afectan por igual, con intensidad y frecuencia, a lo que entendíamos en la vieja nomenclatura eran los países desarrollados y los países en desarrollo, Haití, Chile, Pakistán Japón, etc. En último término, el correlato de este mundo en el que vivimos, es un mundo donde se ha incrementado el riesgo, la incertidumbre y donde compartimos interdependencia y vulnerabilidad. Tal vez, en una forma elegante de decirlo, vivimos en una sociedad que tiene un carácter epidémico si miramos por lo que está sucediendo. Lo que pasa en un país tiene consecuencias tremendamente impactantes en otros países o a escala global. Además lo que sucede, en parte es resultado de una gobernanza global incapaz de encontrar respuestas a los viejos y nuevos retos, a los viejos y nuevos desafíos de la agenda global.

La segunda en este mundo complejo e incierto es **la fatiga de la cooperación internacional**, que se visualiza tanto en sus dilemas como en sus objetivos, su cuerpo doctrinario, relevancia y eficacia, en su estructura de funcionamiento, en su sistema de gobernanza, es decir, incluso en el volumen y concentración en el que está. En tercer lugar, **los flujos de la cooperación internacional**, es la tendencia decreciente de recursos. Obviamente, hemos visto ya en el 2012 que se refleja la crisis fiscal de la mayoría de los países que conocíamos como donantes y la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), paradójicamente salvo en el África Septentrional ha empezado a reducirse. Es decir, que salvo la crisis del norte de África y algunos países árabes en donde se ha incrementado muy modestamente el 1% durante 2011, la AOD está cayendo. Además, aunque la AOD sigue siendo principal fuente de financiamiento de la cooperación al desarrollo, otras fuentes siguen incrementándose y tomando mayor relevancia.

En este marco cambiante podemos afirmar que, si bien la cooperación internacional ha tenido una muy lenta capacidad de adaptación, esta década pasada muestra que existe una clara tendencia a pensar, repensar su orientación de futuro para que esta modalidad de cooperación se torne en un instrumento más eficaz, de mayor calidad, con mejores resultados, menores costos de transacción y mayor impacto. Se ha ido generando un proceso, una dinámica de transformación, que ha ido tomando cuerpo, plasmándose en un conjunto de compromisos, declaraciones, hitos históricos en los últimos años, vale la pena citar por ejemplo, arrancando cronológicamente en el comienzo del siglo con la Declaración del Milenio. Después, 2002, la Conferencia de Monterrey sobre Financiación al Desarrollo; la Declaración de Roma (2003); el Marco Marrakech (2004). 2005, nos deja la Declaración de París. En 2008, tenemos la Agenda para la Acción de ACCRA; y Busan, Corea del Sur, en 2011.

Trataré por tanto de esbozar algunas líneas de respuesta a lo que nos preguntan, cuestionan, estos intentos de adaptación de la cooperación internacional. Para ello me voy a detener en los últimos hitos desde la Declaración de París, pues –entiendo– constituyen un corpus doctrinario de principios que podrían estar generando esos caminos, sendas virtuosas para una mayor eficacia de las políticas y la acción de la cooperación internacional.

Comencemos por París y sus principios, que no por conocidos son menos trascendentales. Cinco principios que se erigen en consignas de la cooperación internacional. Uno, **la apropiación nacional**, esto es la reafirmación del lado de la demanda de la ecuación de la cooperación internacional, lo que nos piden los contextos nacionales, las condiciones específicas de los países que reciben la cooperación o quienes se asocian para la cooperación. Son los propios países quiénes tienen que estar en el *driving seat*, o sea, tienen que asumir el liderazgo para determinar –de acuerdo a sus estrategias, prioridades, políticas, y objetivos nacionales– dónde va la cooperación internacional. Dos, **alineamiento con los sistemas nacionales**, lo que da convergencia y contribuye *sensu estricto* a la genuina creación, fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de arquitecturas institucionales nacionales. Tres, **la armonización**,

un gran desafío tendente a revertir esa caracterización secular de la cooperación internacional, su fragmentación y escasa coordinación, a través de la adecuada búsqueda de sinergias para que los esfuerzos de cooperación sean complementarios y efectivos en línea –como ya he mencionado– con las prioridades y políticas nacionales. Cuatro, **coherencia**, esto es, dotar a la cooperación de una visión de largo plazo, sacándola de un enfoque en proyectos a una visión más estructural y programática más orientada a resultados e impacto. No digamos qué vamos a hacer o qué estamos haciendo, sino digamos qué hemos conseguido y qué impacto tiene, sobre todo qué impacto tiene en las personas. En último término, cinco: **responsabilidad compartida**.

Sigamos ahora en una lógica o trayectoria imaginaria para movernos de París a Busan, Cuarto Foro de alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, foro que ha puesto las pistas, los mensajes hacia una transición firme por una mayor eficacia en la cooperación. Estos mensajes podríamos resumirlos en los siguientes: primero, una confirmación decidida de la visión del nuevo paradigma. La ayuda es una parte, pero sólo una parte, de la ecuación del desarrollo. El énfasis está puesto en los desafíos y las oportunidades para alcanzar un desarrollo humano y sostenible. Segundo: una reafirmación en los principios compartidos para alcanzar metas comunes derivados de la Declaración de París, es decir: liderazgo/apropiación nacional; focalización en resultados; asociaciones para un desarrollo inclusivo; y transparencia y mecanismos de rendición de cuentas. Tercero: esa visión y principios debe traducirse y –Busan así le dio cuerpo– en una Declaración por una Alianza Mundial más incluyente y representativa que incorpora actores tradicionales y emergentes, así como a organizaciones de la sociedad civil y representantes del sector privado.

A continuación, si me permiten, voy a la segunda parte de mi exposición: "Hacia dónde vamos". Por ello, de forma muy telegráfica también, algunas cuestiones que diría que son tanto endógenas como exógenas de esa construcción de futuro de la cooperación internacional, por cuanto esta no se da en un vacío.

Para ello, me referiré a las dinámicas endógenas, internas que podrían caracterizar la cooperación internacional en el futuro. En primer lugar, **la crisis de recursos**, ya mencionado, la reducción de los flujos de la AOD, que posiblemente va a empeorar por cuanto las contribuciones irán teniendo un efecto rezago reflejando las difíciles condiciones fiscales que están atravesando estos años los tradicionales países donantes. Podríamos estimar, entonces, que vamos a tener mayor volatilidad, menor previsibilidad y, por tanto, menos recursos. En contrapartida, podremos también ver las consecuencias de esta hipótesis, shocks negativos en países más dependientes de la AOD, que son los de menor desarrollo. En segundo lugar, **la concentración**, por cuanto esos fondos más limitados se dirigirán, a su vez, a un número limitado de países. Tercero, **la aparición y surgimiento de nuevos instrumentos**, modalidades que tienen vida propia, tales como el apoyo presupuestario, asociaciones público-privadas, y las nuevas ventanas de financiamiento (el fondo verde o los fondos verticales, que podrían generar tensiones pues podrían ser más que complementarios sustitutivos de los flujos de cooperación que ya tenemos). Gran pregunta, que dejo planteada. Cuarto, estas tres hipótesis anteriores ganan virtualidad, el objetivo loable e inmanente de la cooperación internacional, luchar contra la pobreza, encontrará también tensiones pues la vigente tipología y clasificación de los países se erige en enfoque limitador y excluyente. Se empieza a constatar una nítida retirada de los países donantes tradicionales de **los países de renta media**, donde viven precisamente el 70% de los pobres del mundo. La cooperación internacional entonces nos dice que es para luchar contra la pobreza, sin embargo, cuando nos preguntamos dónde están los pobres en el nuevo mapa de la cooperación internacional, me parece que de nuevo las respuestas son complejas y difíciles. Quinto y último, **la aparición de nuevos actores**. Según el Comité de Ayuda al Desarrollo hay actualmente más de 230 actores de cooperación internacional (bancos regionales, organismos internacionales, ONG's, la eclosión increíble de fundaciones –con carácter muy loable pero que ya tienen más recursos que muchas organizaciones internacionales–, los nuevos donantes emergentes que no son miembros de la OIS y CAD).

Por otro lado, existe la consolidación, la **Cooperación Sur-Sur**, que además de tomar ciertos principios ontológicos de la cooperación internacional, aún más, enfatiza otros muy importantes más allá de la eficacia, tales como las dinámicas de solidaridad, de beneficio mutuo, de no condicionalidad. En suma, estamos ante una modalidad que incide de manera muy trascendente en cuestiones como el desarrollo de capacidades, la reducción de los costos de transacción, la ruptura del tradicional enfoque donante/receptor, lo virtuoso de la asociación para el beneficio y el aprendizaje mutuo, así como el respeto irrestricto a la soberanía nacional, es decir, esta modalidad Sur-Sur, se erige con otro espíritu y además nos plantea posibilidades de futuro muy promisorias.

Tras esta muy simple y esquemática descripción de lo endógeno, si me permiten voy a desarrollar la cuestión de lo externo y con ello voy cerrando mi presentación.

Hemos señalado al comienzo esa fotografía estática del mundo de hoy que refleja inequidad e incertidumbre a través de crisis, conflictos, catástrofes, así como riesgos compartidos. En un ejercicio de imaginación, si proyectáramos esta situación hacia delante, ¿qué veríamos? Básicamente cinco cuestiones:

1) **La geografía**, Antonio os ha hablado del sistema internacional, el sistema económico internacional, yo voy a cambiar las palabras: la geografía económica mundial, la cual está mutando, cambiando. ¿Por qué? Porque hay crecimiento a dos velocidades y un notable desplazamiento hacia el Oriente con un Sur emergente. Piensen, hacen sólo unos años hablábamos del Norte-Sur y el Este-Oeste, ahora tenemos otro lenguajes, hablamos de un desplazamiento tremendo hacia países como China, India y el resto de los que integran los *BRICS* (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica) ¿Qué consecuencias tiene este fenómeno para la cooperación internacional? Como ya indican muchos autores, la tipología tradicional que habíamos entendido se desvanece, había países donantes y países en desarrollo, si uno mira este primer punto ahora hay países en decadencia/crisis (que eran los donantes), países emergentes (que son los que convergen y que ya son las potencias del futuro y por ende del hoy), estados fallidos que desgraciada-

mente tenemos en la sociedad internacional y algunos países que tienen ciertas condiciones de desarrollo donde la cooperación internacional debería ampliarse.

2) **La demografía** que cuenta. Si hemos dicho la geografía cuenta, la gente cuenta también, somos siete mil millones de personas gracias a grandes éxitos del desarrollo. Seremos 9 mil millones en el 2050. ¿Qué implica? 1.800 millones de jóvenes, los cuales enfrentan y enfrentarán difíciles escenarios de opciones de empleo, oportunidades. Y sabemos la crisis que viven los jóvenes sin empleo, sin futuro, sin oportunidades. 1.800 millones de jóvenes y casi el 90% vive en los países en desarrollo. Estructuras demográficas envejecidas en muchos de nuestros países con las presiones que esto supone y supondrá para nuestros sistemas fiscales, sistemas de protección, sistemas previsionales. La urbanización, el 75% de la población mundial en el 2050 va a vivir en ciudades y, finalmente, el tema de la migración: casi mil millones de personas que van a estar moviéndose por el mundo y en sus países. Tremendos desafíos.

3) **La crisis del empleo, la protección y la igualdad**. Es inquietante ver cómo la crisis financiera y económica global que se ha producido por una dinámica, ha disparado y acentuado la desigualdad **entre e intra países**. Se necesitará generar –en una dinámica que seguramente no será posible– empleo para mucha gente (más de 200 millones están desempleados en el mundo), situación que es verdaderamente inquietante más allá de la conocida, radiografía de la inequidad –a la que no me refiero por falta de tiempo– más de mil millones de personas viven en situación de pobreza, mas de 800 millones pasan hambre, 1.300 sin energía, etc.

4) **Revolución Tecnológica**. La cuestión tecnológica que presenta rasgos muy complejos, porque modifica hacia dónde van nuestros sistemas de innovación, lo que provoca pensar una reestructuración completa de nuestros sistemas productivos. La vinculación del aparato científico-técnico y obviamente toda la reestructuración de los sistemas de educación.

5) **Calentamiento Global**. No pretendo entrar en detalle, pero sería tal vez lo más inquietante: la variabilidad climática. Es un tema complejo y difícil, entendemos que tiene muchas interpretaciones, pero existen hechos objetivos y comprobados científicamente. Tenemos un exceso de concentración de CO2 en la atmósfera. No hago juicios, sólo digo eso y si siguen esta tendencia, el escenario es que va a haber un incremento de temperatura, el problema es ¿cuál será el incremento de temperatura? Si está en el umbral del 2%, que es lo que creemos que puede pasar –el promedio normal de la era preindustrial– va a tener consecuencias tremendas. Pero si aparentemente como está empezando a percibirse, va a ser muy superior al 2%, –estemos en un rango entre el 4% y el 5%– esta situación será devastadora en los próximos años con consecuencias absolutamente irreparables para la condición humana.

En fin, termino. Si alguien me preguntara cómo definir de manera sencilla la cooperación internacional, estoy seguro diría simplemente que, es un instrumento bello al servicio de la causa del desarrollo, para crear un mundo más próspero y equitativo.

Si estamos de acuerdo con esta intención, para hacerla realidad, teniendo en consideración que vivimos en un mundo interdependiente, incierto y en riesgo podríamos sugerir tres temas importantes: 1) **multilateralismo** es decir, que todo afecta a todo y todo tiene una vinculación. Desafíos globales requieren respuestas globales. Es decir, necesitamos un multilateralismo mucho más activo, participativo, que reafirme corresponsabilidades, tenemos como he mencionado, desafíos comunes por cuanto es de suma trascendencia la acción conjunta y la respuestas compartidas; 2) si estamos pensando en un enfoque multilateral para encontrar respuesta colectiva, necesitaríamos **una nueva estructura de gobernabilidad mundial** para la provisión de bienes públicos; y 3) si estamos hablando de acciones concertadas y de una nueva arquitectura institucional a escala mundial, se requeriría también una agenda global. Creo que la nueva agenda tiene que ser la agenda del **desarrollo post 2015** y el desarrollo lo podemos definir de muchas maneras, pero –a mi entender– el desarrollo es la libertad de definir sobre opciones, para mí las prioridades de su caracterización son absolutamente claras. En

primer término, el desarrollo tiene que estar fundamentado en las personas, es decir tiene que tener ese lado, esa dimensión, enfoque humano que siempre hemos perseguido, eso es un **desarrollo humano**, es decir que lo que hagamos tenga un impacto en que la gente para que tenga una vida más digna de ser vivida, como nos diría el profesor Amartya Sen. En segundo lugar, es un desarrollo que tiene que estar **fundamentado en derechos**, para que sean promovidos, defendidos, garantizados y alcanzados. Los derechos son absolutamente esenciales si queremos pensar en sociedades justas. Finalmente, tiene que **ser sostenible**. Sé que hay muchas, muchísimas, interpretaciones sobre qué es la sostenibilidad, les voy a decir lo que entiendo por sostenibilidad, y ahora sí concluyo: la sostenibilidad es una construcción de futuro compartido y lo que se comparte se basa, en mi opinión, en vínculos: a) entre actores, de gobierno, sociedad civil, y el sector privado; b) entre agendas: la agenda global, la regional, la nacional y la local tienen que estar inextricablemente unidas. No se puede pensar lo local sin pensar en lo global, de igual manera, no podemos pensar en beneficios globales sin las lecciones y virtudes de lo local; c) entre dimensiones, el desarrollo **es un todo, económico, social y ambiental**. Hemos ganado la batalla ideológica del crecimiento económico, todo el mundo sabe que hay que crecer; hemos ganado en parte la batalla ideológica de la equidad, todas las sociedades saben que tienen que ser más inclusivas y, así lo dicen nuestros gobernantes todos los días; pero no hemos ganado la batalla de la sostenibilidad; y, d) finalmente, el último vínculo y el más importante es el del HOY Y EL MAÑANA. Nuestra responsabilidad con que lo que hagamos hoy no tenga consecuencias que limiten las opciones de **las futuras generaciones**. Lo que hacemos ahora tiene impacto en este mundo en que vivimos –un mundo de siete mil millones de personas–, pero tenemos que tener conciencia en asumir la responsabilidad de que lo que hagamos hoy va a tener indefectiblemente un impacto sobre los nueve mil millones de personas que seremos en el 2050. Es decir, cómo les damos oportunidades y opciones sobre derechos a las generaciones que vienen es lo esencial y fundamental del futuro. Muchísimas gracias y nuevamente un gran placer estar con ustedes.

Antonio Zurita

Muchísimas gracias Martín Santiago por este desayuno cargado de cafeína, de adrenalina. Para hacer un buen diagnóstico hay que tener información, y para hacer una terapia hay que tener un buen diagnóstico. Evidentemente no podemos hacernos faroles en solitario. No cabe engañarnos a nosotros mismos sobre las temáticas que estamos abordando. Lo estamos haciendo con visión profundamente crítica para encontrar dónde están esas terapias que nos pueden llevar al camino deseado. Dejemos el pesimismo para tiempos mejores –nos diría también un narrador– y entremos ahora a ver cómo se está trabajando, cómo se está peleando para, con terapias diversas, encaminarnos a esos objetivos del milenio. Las políticas de cooperación se cruzan en el camino con las políticas de integración regional que tienen un impacto importantísimo en este momento y también lo tienen cómo no, en la América Latina de hoy.

Juan Carlos Yamamoto

Representante de JICA en Argentina. Funcionario de la Oficina de JICA en Argentina desde 1989. Vicerepresentante Residente desde 2005.

Muchas gracias a los organizadores por la invitación. También, para mí es un honor compartir este panel con tantos prestigiosos expositores. Voy a hablar de lo que hace en cooperación internacional el Gobierno de Japón, más precisamente a través de nuestra agencia, la Agencia de Cooperación Internacional, JICA. Y también, como no soy un especialista en desarrollo local, haré al final, sólo dos reflexiones sobre el tema.

Hoy por hoy, nuestra agencia es el principal organismo ejecutor de asistencia oficial para el desarrollo del Gobierno japonés, a través de una gran reforma que hubo en el 2008, donde prácticamente JICA absorbió gran parte de las operaciones de asistencia internacional.

El marco político de la asistencia internacional del Gobierno de Japón lo fija lo que nosotros llamamos la Carta de Asistencia Oficial para el Desarrollo, que fue revisada y aprobada en 2003. Por primera vez, esta carta fija los objetivos por los cuales Japón hace asistencia internacional. Y acá, una de las frases que quería resaltar era, cuando se habla de "salvaguardar la seguridad y la prosperidad de Japón".

O sea, no tenemos que olvidar que Japón depende del 60% de los recursos naturales energéticos que utiliza, también del 60% de recursos naturales y energéticos importados, y del 40% de productos alimenticios importados. Y también, importa prácticamente el 60% desde los países en vías de desarrollo. Eso hace que para Japón sea muy importante la asistencia oficial para que los países en desarrollo puedan avanzar y prosperar.

La Carta también fija los temas prioritarios: la reducción de la pobreza está en primer término, después el crecimiento sostenible, y luego los retos globales, especialmente temas ambientales y enfermedades infecciosas, temas energéticos, etc.

La Carta determina los distintos principios de implementación; los lineamientos básicos donde hace mucho hincapié y apoya los esfuerzos propios que hacen los países en vías de desarrollo. En cuanto al tema de la perspectiva de la seguridad humana, quisiera mencionar que es el principio filosófico que rige la actual política de asistencia oficial al desarrollo del Gobierno de Japón.

Y acá, quisiera mostrar un poco las cifras del año 2011. El monto neto desembolsado por el Gobierno de Japón para la asistencia oficial al desarrollo fue un poco más de 10 mil millones de dólares. El monto bruto fue más de 18 mil millones de dólares (el bruto y el neto surgen de la diferencia entre los préstamos bilaterales otorgados y recuperados). El año pasado se recuperó más de lo otorgado. Entonces, incluso el porcentaje de participación de los préstamos bilaterales da un valor negativo.

La asistencia oficial al desarrollo de Japón está compuesta por donaciones bilaterales, que a su vez está compuesta por la cooperación técnica, la cooperación financiera no reembolsable, los préstamos bilaterales y las contribuciones al financiamiento de los organismos multilaterales. Y cuando hablamos de 10 mil y algo de millones de dólares, es una cifra muy discutida y muy discutible, porque esta cifra para el ciudadano japonés es muy elevada. Hay una presión muy grande de la ciudadanía para que el Gobierno reduzca aún más, de hecho desde el año 2000 Japón viene reduciendo su presupuesto de asistencia internacional ante una fuerte demanda de la ciudadanía. Y por otro lado, como ustedes saben, la sociedad internacional reclama constantemente el incremento del aporte japonés, porque

estos 10 mil y algo de millones de dólares, traducido a porcentaje de Producto Bruto, son muy magros. O sea, es alrededor del 0,20%, un Producto Bruto muy lejano al 0,70% "comprometidos" en algún momento por los países desarrollados.

Pero, la tendencia general del presupuesto a la asistencia internacional del Gobierno de Japón es a la reducción –los ciudadanos son los que votan a los gobernantes y los legisladores son los que votan el presupuesto–.

También otra cifra discutida y discutible es el tema del monto de las contribuciones a las organizaciones multilaterales, que en el año 2011 fue de cuatro mil y algo de millones. Hay toda una discusión porque, con este valor aportado, Japón debería tener más injerencia en la gestión de los organismos. No es un tema a discutir en este momento. De todos modos, esto que estamos hablando es del 2011, año en que se produjo el gran terremoto, y nosotros desde la Agencia (somos la agencia ejecutora) temíamos un gran recorte del presupuesto de la cooperación. Pero, afortunadamente el hecho de que hayamos recibido mucha cooperación, mucha muestra de solidaridad, especialmente de los países en vías de desarrollo y de los países receptores de nuestra cooperación, ha hecho que afortunadamente para nosotros como agencia ejecutora, el Congreso no votara una reducción del presupuesto de cooperación del año 2011.

Y como decíamos al principio, JICA sufrió una gran transformación en el año 2008 pasando a absorber además de la cooperación técnica que veníamos haciendo desde su creación en el año 74, gran parte de la cooperación financiera no reembolsable y la totalidad de los préstamos blandos del Gobierno japonés, absorbiendo parte de las operaciones de lo que anteriormente lo venía haciendo el Banco de Cooperación Internacional de Japón (JBIC). Esto fue para dar más eficiencia a las operaciones y, también, mayor coordinación o armonización. O sea, recién Santiago hablaba del problema de armonización o coordinación, y aquí teníamos un problema de armonización y coordinación dentro de las estructuras del Gobierno japonés donde teníamos ciertas dificultades en coordinar con el Banco que daba los créditos, y el propio Ministerio de Asuntos Exteriores que daba la cooperación financiera no reembolsable y nosotros que dábamos cooperación técnica.

Para que todas estas operaciones se hagan en forma coherente, el Gobierno decidió unificar todas estas operaciones, gran parte de todas estas operaciones, en nuestra institución.

Como decíamos, la nueva JICA fue refundada en el 2008 con una visión de desarrollo inclusivo y dinámico especialmente para que pueda atender las necesidades de una sociedad cada vez más cambiante, lo cual es también algo muy difícil, porque muchas veces los cambios se generan mucho más rápidamente que nuestras propias reacciones como cooperante o como donante; y, con esta nueva JICA lo que se busca es que se integren las tres modalidades de asistencia.

Un poco en cuanto a la estructura orgánica de la nueva JICA: fue refundada el 1° de octubre de 2008, hace poco más de cuatro años. Tenemos la sede en Japón, con 31 departamentos incluyendo un Instituto de Investigación, 92 oficinas en el exterior, 15 sedes dentro del país, con un total de un poco más de 1800 funcionarios japoneses y otros tantos funcionarios locales que trabajan en las distintas oficinas. Desde estas 92 oficinas en el exterior se cubren las operaciones en aproximadamente 150 países.

Si bien JICA se ocupa prácticamente de la totalidad de los préstamos, hay una parte importante de la cooperación técnica que lo hacen los distintos ministerios y en cuanto a la cooperación financiera no reembolsable hay algunas líneas de donaciones que aún lo mantiene el Ministerio de Asuntos Exteriores de Japón.

Y en cuanto a la asistencia por región, la Carta de la AOD, que fija nuestros lineamientos, también establece como área prioritaria de la asistencia internacional a la de Asia, que en total recibe un poco más del 50% de la asistencia internacional de Japón. Y Latinoamérica, al tratarse también de países de renta media que muchos no califican para recibir cooperación financiera no reembolsable, algunos tampoco califican para préstamos blandos; entonces hace que gran parte de los países sean receptores de cooperación técnica y así y todo, sólo recibe el 10% del presupuesto total de la cooperación técnica. Mucho menos en préstamos y en cooperación financiera no reembolsable.

En cuanto a la modalidad de cooperación técnica, las modalidades tradicionales son el envío de expertos, los cursos de capacitación en Japón y en terceros países, la donación de equipos. Estas tres moda-

lidades se pueden ejecutar en forma separada o individual. Si se ejecutan en forma combinada y orgánica, nosotros los llamamos "proyectos de cooperación técnica", son proyectos plurianuales de tres a cinco años. También, tenemos un programa de envío de voluntarios jóvenes y *seniors*; una línea de asistencia de emergencia para desastres, y un programa de asociación de JICA que se refiere al programa de asociación entre ONG's, gobiernos locales y universidades japonesas con pares en los países en desarrollo. Esto traducido en números de personas involucradas, ya que la cooperación técnica del Gobierno de Japón o de JICA, tiene la particularidad de que se efectúa a través de la transmisión entre personas. Hay un gran movimiento de personas involucradas en nuestros programas de cooperación técnica. En el año 2011, se capacitaron a través de JICA más de 27 mil personas. Por su parte, Japón envió, entre expertos y consultores integrando misiones, más de 17 mil japoneses. Y se ejecutaron en 2011, 664 proyectos en 93 países. En cuanto a voluntarios, el año pasado hubo una merma importante, entre voluntarios jóvenes y *seniors* se enviaron algo más de 1.300 personas, lo cual implicó una reducción de cerca de 500 personas con respecto al año anterior.

En cuanto al contexto latinoamericano de la cooperación, JICA considera a Latinoamérica como una importante región proveedora de alimentos y recursos minerales, con un alto potencial como socio comercial, también como destino de la cooperación para atender problemas de desastres naturales (tanto huracanes en Centroamérica como los sismos en la costa del Pacífico). Otra particularidad de la región es la fuerte presencia de la comunidad japonesa principalmente en Brasil, Perú, México y Argentina.

Los temas prioritarios siguen siendo el crecimiento económico sostenible; los temas globales principalmente el cambio climático; la seguridad humana que tienen que ver con la reducción de la pobreza; y también tenemos algunas cuestiones de enfoque por su región, donde en Sudamérica hacemos mucho hincapié en la cuestión de la asociación público-privada, de la reducción de la pobreza especialmente en la región andina; y, el tema de la asociación, la articulación con la colectividad japonesa en la región.

Los puntos estratégicos: el tema de la cooperación triangular y regional, la asociación público-privada y la coordinación con otros do-

nantes principalmente el Banco Interamericano de Desarrollo. Cabe destacar, en cuanto al tema de la cooperación Sur-Sur y triangular, que Japón es uno de los pioneros en tema de la cooperación Sur-Sur (porque de alguna manera Japón empezó haciendo cooperación Sur-Sur en el año 54 cuando todavía era un país netamente en desarrollo que dependía de la cooperación internacional), y después del año 75 empezó a hacer cooperación triangular, o sea, a apoyar la cooperación que estaban realizando los países en vías de desarrollo entre sí. Lo que hacemos en Argentina es, principalmente, cooperación técnica en el tema de preservación de medioambiente y también cooperación triangular apoyando al Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FOAR), a hacer cooperación Sur-Sur. Lo hace más especialmente coorganizando con organismos argentinos cursos de capacitación para países latinoamericanos, y desde el año pasado incluyendo países africanos como Angola y Mozambique. Y después tenemos el Programa de Voluntarios *Seniors*.

Para finalizar, quisiera realizar dos comentarios que tienen que ver con la cooperación en desarrollo local. Un principio metodológico: el concepto del desarrollo de capacidades, que es un concepto creado por la PNUD y un caso exitoso que es el tema del Movimiento "Un pueblo, un producto" (OVOP, por sus siglas en inglés). Es un caso exitoso en Japón que se está difundiendo en más de 30 países a través de nuestra organización.

Y en cuanto al tema del desarrollo de capacidades, es nuestro principio metodológico, la definición de la PNUD: "Es el proceso mediante el cual individuos, organizaciones, instituciones y sociedades desarrollan habilidades, individual y colectivamente, para realizar funciones, solucionar problemas, establecer y alcanzar objetivos. Y lo más importante es el principio básico donde los actores externos –o sea los donantes– no pueden desarrollar capacidad directamente en un país socio, sino que son los propios países los que encuentran soluciones, donde los actores externos –los donantes– puedan estar de meros facilitadores y catalizadores". O sea, de alguna manera con esto tratamos de corregir los errores del pasado donde muchas veces los proyectos se ideaban o se formulaban en un escritorio de Tokio, ni siquiera en un escritorio de Buenos Aires, y hemos cometidos muchos errores. En este momento, estamos tratando de que, con la formulación partici-

pativa de los proyectos, se pueda lograr la mejor forma de formular proyectos y no cometer errores ejecutando los que no estaban formulados de acuerdo a las necesidades de cada lugar. Y para eso es muy importante formar recursos humanos, formar liderazgos locales de modo tal que esto tenga resultado. Muchas gracias.

Antonio Zurita

Muchas gracias porque después de una crisis en el propio país (el terremoto), esa decisión de mantener el compromiso con la cooperación internacional es aplaudible, es resaltable y tiene que ver también con una convicción. Estamos hablando de un mundo globalizado en el que hace tiempo acuñamos una expresión "pensar globalmente y actuar localmente". En este momento esa expresión se complementa, se completa con pensar globalmente y también actuar globalmente. Si no se actúa globalmente difícilmente tendremos repercusiones positivas en nuestros territorios. Tenemos que internacionalizar nuestros territorios, y la cooperación es un instrumento. Por eso, a pesar de las catástrofes que países siguen viviendo en su propio territorio, es reconocible y aplaudible ese compromiso con la cooperación desde Japón.

Claudio Cortellese

Jefe de la Unidad de Acceso a Mercados del FOMIN-BID. Se unió al Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID) en el año 1995. Su trabajo se enfocó en liderar diferentes instrumentos e iniciativas que promuevan el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, en especial a través de modelos de desarrollo económico. Desde 2010 ha coordinado la Unidad de Acceso a Mercados y Capacidades, que está a cargo de los programas del Fondo Multilateral de Inversiones relacionados con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, negocios inclusivos, responsabilidad social empresaria y desarrollo de recursos humanos, más específicamente la inserción de los jóvenes al mercado laboral. Antes de formar parte del BID-FOMIN, colaboró con la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL).

Muchas gracias por esta invitación. En esta presentación, voy a enfocarme en varios aspectos de la experiencia FOMIN. Primero, les quiero compartir brevemente algunos datos sobre el FOMIN, parte del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Segundo, los aprendizajes que hemos tenido a partir de las experiencias realizadas en Servicios de Desarrollo Empresarial e Integración Productiva, y que nos han llevado a apoyar procesos de desarrollo económico local. Tercero, nuestra experiencia en DEL y el resultado de los proyectos. Cuarto, el potencial de las regiones descentralizadas y los desafíos para las PyME de la región. Y por último, algunas reflexiones sobre cómo mejorar la efectividad de las políticas de PyME a nivel local y el impacto sobre el desarrollo.

1- **El FOMIN miembro del grupo BID.** El FOMIN es el mayor proveedor de asistencia técnica en América Latina. Es un Fondo creado en 1993 con el propósito de generar y apoyar la implementación de iniciativas piloto que prueben nuevos modelos. El objetivo final es, en el caso de ser exitosos, poder instalar estos modelos y tener un impacto sistémico. Cuenta con tres tipos de instrumentos: asistencia técnica, préstamos e inversiones de capital. Aprueba un promedio de 100 millones de dólares al año, de los cuales 60% corresponden a asistencia técnica no reembolsable y el 40% son préstamos o *equities*. En 2011, el 43% de las operaciones se han dirigido a países de menor desarrollo en la región.

2- Por su objetivo, como potenciador de proyectos piloto que pueden ser luego replicados o ampliados por otros, el FOMIN busca permanentemente posicionarse como un **centro de intercambio** de conocimiento, para lo cual se apoya en *partnership* con instituciones locales e internacionales, según las áreas temáticas de trabajo.

El rol del FOMIN es igualar las oportunidades para los microemprendedores, y las pequeñas y medianas empresas de la región a través del acceso:
-a servicios básicos: porque mientras la gente no pueda acceder a los mismos, es muy difícil que pueda pensar o invertir en su desarrollo e inclusión económica;

-al financiamiento: un elemento clave del desarrollo de las empresas;
-a mercados y capacidad empresariales.

3- **La evolución de los enfoques FOMIN hasta DEL y sus principales lecciones**. Con el objeto de apoyar el desarrollo de las PyME, el FOMIN ha experimentado con varios enfoques. Uno de estos ha sido el facilitar el acceso de las empresas a un sistema que les permitiese incrementar su competitividad, para lo que hemos probado distintos modelos intentando acompañar el desarrollo de la región.

Hemos empezado con apoyar iniciativas de promoción de servicios de desarrollos empresariales. Los proyectos de este modelo pretendían facilitar que la pequeña empresa accediera a **asistencia *soft*** para mejorar su negocio. Pero, observando el crecimiento de la complejidad de los sistemas productivos y las tendencias hacia una mayor especialización productiva como factor de competitividad, hemos desarrollado un modelo centrado en el apoyo a sectores específicos, para grupos de empresas o *clústeres*, apoyando la integración entre pequeñas empresas, lo que hemos llamado "integración productiva". Y por último, hemos apoyado la implementación de proyectos de desarrollo económico local.

Esta evolución ha sido bastante natural y a partir de las enseñanzas de los mismos proyectos. Los cuales nos indicaban que más allá de la asistencia a un sector, las empresas interactúan con trabajadores, con sus familias; interactúan con otras empresas de otros sectores; y, naturalmente, interactúan con el gobierno tanto local como nacional, con lo cual, los elementos que impactan en la competitividad de una empresa son mucho más complejos. Mirar solo aspectos técnicos y apoyar con asistencia técnica a empresas de un sector es limitativo para el efectivo aprovechamiento de la potencialidad de las empresas.

Si bien con los proyectos de servicios de desarrollo empresarial hemos contribuido a la construcción de redes, la principal dificultad de estos fue su capacidad de interactuar con el sector público.

Por su parte, los proyectos de integración productiva fueron más focalizados sectorialmente. Si bien se ha visto que se puede tener empresas que integran diferentes funciones productivas, su productividad y competitividad se beneficiaría si estas diversas funciones

pudieran ser realizadas en forma especializada por otras unidades productivas, ganando además economías de escala. A la vez, la integración entre las diversas funciones y eslabones productivos podría darse a través de la formación de redes de empresas, acciones colectivas entre diferentes unidades productivas, y también por integrar diferentes aspectos de la producción de la empresa. Los beneficios de las acciones colectivas son entonces más evidentes en un enfoque sectorial. El FOMIN apoyó 19 proyectos de integración productiva o de *clústeres*, distribuidos en 22 países, que han significado más de 10 mil PyME atendidas.

4- **¿Qué es el desarrollo económico local para el FOMIN a partir de nuestra experiencia?** El desarrollo económico local es un proceso participativo que fomenta, en un territorio determinado, la cooperación entre los principales actores sociales, públicos y privados, incluyendo a las ONG's y al sector del conocimiento, para el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo común donde el objetivo final es estimular la actividad económica y crear empleo de calidad, a partir del aprovechamiento del uso y la potencialidad local del territorio, y las oportunidades derivadas del complejo global.

Esta definición, construida en el intercambio con expertos y *practicioners* hace un par de años, tiene dos conceptos que me parece importante destacar: las potencialidades locales y las oportunidades del contexto global para las empresas, particularmente las PyME, con quienes trabajamos.

Nuestros proyectos se basan en cuatro pilares:

-Gobernanza: coordinación y generación de capacidad entre los actores locales.

-Capacidad de innovación: especialmente en las empresas y en las instituciones de conocimiento que pueda haber en el territorio, y su conexión con las empresas.

-Bienes públicos locales: la generación de iniciativas conjuntas entre sectores públicos y privados, que mejoran las ventajas competitivas de las empresas de un territorio. También llamados "bienes colectivos".

-Integración productiva: nuevamente el tema de las redes es un tema central, no sólo entre instituciones, sino entre empresas.

Hasta 2011, teníamos 29 proyectos implementados o en implementación en 16 países. Hemos atendido alrededor de 25 mil empresas, pero es más importante subrayar mil proyectos colectivos público-privados, y 300 instituciones locales involucradas en estos 29 proyectos. Es decir, en promedio, por proyecto, 10 instituciones están involucradas en la gestión del desarrollo económico.

Con el objeto de construir conocimiento en este tema, hemos desarrollado asociaciones estratégicas con multilaterales, entidades nacionales que se ocupen del desarrollo de las PyME, con universidades (especialmente de la región que están involucradas directamente en los proyectos, pero también afuera de la región), además con otros donantes e instituciones locales, siendo un ejemplo de esto el interesante trabajo de intercambio para conocer las experiencias japonesas y tailandesas, apoyado por JICA hace un par de años.

5- El potencial económico de las regiones descentralizadas y los desafíos para las PyME.

El estudio de Mc Kinsey *Global Institute Cityscope 1.0*, de hace dos años nos permitió justificar por qué estábamos incursionando en el tema de desarrollo económico local. Según este estudio, de aquí al 2025, el 60% del crecimiento del bruto nacional va a ser generado en 600 ciudades, de las cuales 230 son ciudades emergentes, ahora desconocidas.

Esto nos hizo analizar la experiencia en Latinoamérica, encontrando que en los últimos cuatro años, hasta 2011, la participación del Estado de San Pablo en el producto de Brasil ha disminuido. Mientras que la participación de los estados periféricos como Rondônia, Tocantins, Mato Grosso y Maranhão ha aumentado en 10 puntos su cuota de participación en el producto, en cuatro años. Según datos censales, 58% de la población de América Latina vive en ciudades pequeñas y medianas (con menos de un millón de habitantes), y sólo el 20% vive en los mayores centros metropolitanos (aquellos de más de cinco millones de habitantes).

Estos datos nos hacen reflexionar sobre la justificación de nuestro enfoque. Estas regiones, donde se ubican las ciudades intermedias con alto potencial de crecimiento, están localizadas, en su mayoría, en áreas agrícolas por lo que tienen un gran potencial de crecimiento

en su rol dentro de la cadena de producción de alimentos. Este sector es un área de crecimiento importante en el mundo, en término de volumen y de precios. América Latina está, particularmente, bien posicionada por su tradición agrícola y diversidad de productos. Los productores agrícolas pueden sensiblemente incrementar los niveles de productividad. Nosotros tenemos proyectos en áreas rurales donde la productividad de los pequeños productores rurales aumentó en dos años el 50%, son aumentos increíbles. Simplemente –ese es el razonamiento que hace Mc Kinsey– estas son regiones menos afectadas por los procesos de desarrollo, entonces esas son las mismas regiones donde el potencial de desarrollo es mucho más amplio que en las grandes ciudades. Hay espacios importantes de aumento de la productividad y, naturalmente, del ingreso de la población.

Esto va ligado a las cadenas de valor global. Ningún producto va a tener precio alto si no se vincula a un mercado global. Puede venderse en el mercado local naturalmente, pero el nivel de calidad y de precio, así como toda la distribución, están ligados a la cadena global, la que muchas veces determina estos factores.

Es en las regiones descentralizadas fuera de las grandes ciudades donde las PyME necesitan instituciones público-privadas más fuertes (actualmente son débiles). Es en los mercados locales donde compran sus *inputs*, desde sus recursos humanos hasta su materia prima. La poca profundidad de los mercados locales representa un costo para las PyME; en la misma forma, la debilidad de las diversas instituciones de apoyo y promoción económica presentes en el territorio limitan el potencial crecimiento de sectores productivos pujantes. La formación de redes entre PyME, en estas regiones descentralizadas, es menos presente que en las ciudades así como los servicios especializados, tales como los servicios de apoyo a la innovación. Por el contrario, en las principales áreas urbanas desde hace muchos años las diversas instancias públicas y privadas promueven acciones de promoción hacia la formación de redes, procesos de innovación, etc.

6- Reflexiones sobre cómo mejorar la efectividad de las políticas de PyME a nivel local.

El tema de especialización productiva y *clústeres* es importante. Sin embargo, esto va integrado en un sistema más complejo donde las

acciones colectivas y la posibilidad de vincular sistemas hacia cadenas de valor resultan clave para las empresas.

Cuando el foco está en zonas periféricas, la integración de diferentes aspectos que componen el potencial desarrollo del territorio pasa a ser crucial. Un buen sistema de gobernanza, lo cual no se refiere al gobierno nacional, sino que la gran parte de las empresas, en especial las pequeñas, se relacionan con el gobierno local. Y los activos intangibles, dotación que depende de los países, pero se reconoce en varios países latinos la existencia de conocimiento instalado en la población que se podría utilizar en forma más productiva y más innovadora, generando valor agregado (por ejemplo, haciendo hincapié en las fortalezas de la cultura local).

Más recientemente hemos notado la importancia de vincular estos esfuerzos de articulación y de integración a nivel territorial con la cadena global de valor. Las cadenas globales no son exportaciones necesariamente, pero definen de hecho los **estándares**, la logística, la especialización, entre otras cosas. Y los sistemas locales tienen que tener en cuenta dónde están las cadenas y cómo pueden participar estas cadenas, que pueden ser locales. Las cadenas son globales *per se*, pero hay tramos importantes que son locales, naturalmente. Entonces, ¿cómo poder aumentar, hacer el *upgrade* y aumentar su participación a lo largo de la cadena? Y aquí entra el tema de recursos humanos por ejemplo, que es una limitante importante, la falta de recursos humanos planificados.

La sostenibilidad es un tema sensible también para las cadenas de valor, en muchos casos hasta por un tema de aprovisionamiento a largo plazo, considerando que hay muchos más países en el mercado, y también más empresas que compiten. A veces, hemos visto, la fidelización del aprovisionamiento es un aspecto sobre el cual las empresas compiten.

Para concluir, y retomando los dos elementos que destacaba en la definición de DEL: contexto global y contexto local. El DEL pasa por la aceptar la existencia de dos contextos. El DEL pasa por fortalecer las capacidades y los activos que pueda haber localmente, esa ventaja competitiva que pueden tener los territorios para presentarse. Al mismo tiempo que se relacionan con un contexto global que es bastante dinámico y variable. Esta vinculación puede

derivar en un *win-win situation* si existe localmente fortaleza institucional, de la comunidad, de las empresas y redes empresariales a nivel territorial. Muchas gracias.

Antonio Zurita

Muchas gracias, Claudio. FOMIN-BID está muy presente en la sala a través de programas, proyectos que han sido apoyados por esta iniciativa y seguramente a la hora del café pues habrá múltiples intercambios. Este Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local está centrado en la temática de "La gestión del conocimiento como instrumento para el desarrollo territorial". Forma parte de una agenda que se inició tiempo atrás, que tuvo una escala en el camino, el año pasado en Sevilla, con la celebración del Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Económico Local; que tiene hoy un lugar de encuentro en Córdoba con el Foro Americano de Desarrollo Económico Local; que tiene una fase –una siguiente convocatoria– en el Segundo Foro Mundial de Desarrollo Económico Local, que supera ya el concepto instrumental de la Agencia para hablar de desarrollo económico local y desarrollo territorial incorporando todo tipo de actores que intervienen en él (actores políticos, académicos, sociales, actores de cooperación).

Enrique Gallicchio

Asesor Técnico Principal del Programa ART del PNUD en Bolivia. Magister en Desarrollo Local y Regional y licenciado en Sociología. Experto en Desarrollo Local por la OIT. Director del Programa de Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) entre 1999 y 2005. Coordinador del Observatorio del Mercado de Trabajo del Ministerio de Trabajo de Uruguay entre 1996 y 2000 y del Programa ART del PNUD en Uruguay entre 2005 y 2010.

Quería agradecer a ADEC, a la Municipalidad de Córdoba, a la Gobernación de la provincia y a todas las personas que están aquí presentes, y a las instituciones que están apoyando este evento. También agradecer y reconocer a los colegas de la mesa que han hecho aportes realmente muy sustantivos, y creo que hemos apren-

dido mucho en este rato. Saludo especialmente a nuestro Representante Residente en Argentina, Martín Santiago.

Hemos tenido muchos aprendizajes desde la reflexión inicial que nos hacía Antonio con respecto al rol de la cooperación y algunas luces y sombras que estamos teniendo al respecto; la reflexión que hacía Martín sobre el sentido y el propósito de la cooperación de hoy para mañana; las contribuciones que está haciendo JICA en el mismo sentido, con ese énfasis también en desarrollo de capacidades con el que nos sentimos tan cercanos y con tanta empatía; y la presentación que nos ha hecho Claudio Cortellese desde los aprendizajes y, desde el recorrido que se ha tenido, ha resultado muy aleccionador. Creo que el valor que tiene es desde el aprendizaje y desde el aprender haciendo, que han tenido en el largo camino que están llevando adelante.

Yo quería en este plano presentar una herramienta de gestión del PNUD al servicio de los territorios para la gobernanza multinivel y el desarrollo local. En especial me voy a extender un poquito sobre el Programa Bolivia para aterrizar un poco la presentación, pero quería partir de algunos elementos, pero sí también desde el aprendizaje en muchos de estos temas, porque esto es un programa de desarrollo local en el que una de las principales cosas que he aprendido es a ser "no localista", en el sentido de que para hacer desarrollo local es necesario trabajar en las otras dimensiones del desarrollo tanto la nacional, la regional, y la propiamente local. Entonces, si bien para hacer desarrollo local hay que trabajar en lo local, y es a donde nos fortalecemos, es una condición necesaria, pero no suficiente. El trabajo, en esta lógica de gobernanza multinivel, consideramos que es absolutamente sustantivo en el trabajo en apoyo a la política nacional, regional y local.

También otra disyuntiva –a veces falsa–, en el mundo de la cooperación en general, y para el desarrollo local en particular, es esa que nos lleva a discutir procesos o proyectos; y si bien estamos convencidos de que este es un tema de procesos, tiene que tener proyectos, aterrizajes concretos, y por eso trabajamos con procesos y proyectos que de alguna manera vayan mostrando también los resultados. Esta idea de planificación con resultados, desde ART trata-

mos de tener un matiz con respecto a la visión de planificación estratégica territorial. Trabajamos con un operativo un poquito más rápido de líneas estratégicas, un acuerdo básico de tres grandes temas a nivel territorial porque creemos que ya hay bastante diagnóstico, bastante estudio, y el aporte que precisamente podemos hacer es poner encima de la mesa muchos estudios y muchos diagnósticos que a nivel territorial a veces ni siquiera los diferentes actores han puesto sobre de la mesa y conocen. Concentrar los esfuerzos y ponernos de acuerdo en las estrategias, –pero insisto– concentradas en tres grandes temas para llevar adelante.

Esto implica estrategias, instrumentos, que son muy diversos y de los cuales muchos de los colegas aquí ya han explicado. Hemos trabajado con muchísimos instrumentos, en particular el instrumento de las Agencias de Desarrollo Local, con todas las luces y las sombras que han tenido en los últimos tiempos y que nos parece que ameritan una reflexión también acerca de sus potencialidades, sus límites y sus resultados concretos partiendo de la base de que el arreglo institucional que implica la agencia de desarrollo a nivel de sector público, de sector privado, sociedad civil y demás actores de por sí es un instrumento positivo, pero que tenemos que vincularlo a resultados y una vinculación de la política del territorio en el sentido más amplio.

También promover una acción integral en lugar de proyectos por prioridad. Esto es fácil decirlo y difícil hacerlo, pero de alguna manera lo que tratamos de promover, a través de la metodología que se lleva adelante de grupos de trabajo a nivel territorial, es precisamente concentrar prioridades en el marco de una acción integral. Tengo el convencimiento –por lo menos a nivel personal– de que sólo en el territorio es posible articular, por ejemplo, un proyecto de vivienda con un proyecto de formación, con un proyecto de infraestructura, con varias de las acciones.

Y este ejemplo lo podría llevar adelante en otros temas, pero el territorio en ese sentido es un instrumento clave para poder articular proyectos en lógica integral que tomen diferentes prioridades temáticas.

También se presenta el tema de las nuevas y viejas modalidades de cooperación que pueden trabajar en forma articulada en tanto se les ofrezca un marco común, que es en lo que trabajamos concentradamente en la mayor parte del tiempo en esta iniciativa

para, precisamente, ofrecer a las diversas cooperaciones no sólo un diagnóstico, sino también unas líneas estratégicas consensuadas, articuladas y sobre las cuales poder intervenir de forma eficiente y rápida.

Entonces creemos que hemos conseguido algunos avances en términos de varios de los puntos que señalaba también Martin Santiago, que hacen a lo que ha sido la Declaración de París y los diferentes temas que han dado lugar a las siguientes cumbres: la reducción de la fragmentación, la complementariedad de actores, especialmente el rol de la cooperación descentralizada que ha debido también un repensarse en este marco y pasar de una lógica de proyectos a una lógica de involucramiento en procesos, con todo lo que ha significado en términos de luces y sombras ese cambio.

El apoyo a la descentralización y desconcentración como políticas nacionales. En varios países de América Latina tenemos procesos de descentralización, de autonomía realmente importantes con transferencia de competencias y de recursos, y esto en sí mismo es realmente valioso. Lo que ha sucedido es que a veces se produce un *gap* entre la dinámica de las políticas nacionales y la dinámica de las políticas territoriales, y precisamente tratamos de trabajar en esa interfaz, en ese apoyo a la construcción de una gobernanza multinivel que articule los diferentes niveles de la política nacional y territorial.

Entonces, no es apoyar sólo descentralización como autonomización, sino por el contrario, apoyar descentralización como construcción de un Estado nacional, de una política nacional y en el fondo, una descentralización como política nacional. A la articulación de diferentes temáticas en una estrategia común, a esto me refería anteriormente.

En el tema de los intercambios de innovaciones estoy convencido de que también es un rol de la cooperación fundamental poder aportar en este marco desde intercambios y desde el propio aporte de las experiencias y de los aprendizajes que estamos leyendo en todos los casos. La articulación de procesos locales y nacionales, y hemos construido un conjunto de medición de valor agregado de la cooperación en el nivel territorial, precisamente hemos terminado de analizar hace poco el caso de Ecuador en este marco, y realmente los resultados son interesantes cuando se trabaja en una lógica de articulación.

La iniciativa ART está vigente desde 2005 como un programa del PNUD en 18 países, en ocho de América Latina, con 200 acuerdos con socios de la cooperación descentralizada, con ocho países donantes que han hecho aportes sustantivos, con una misma metodología, pero adecuada a la realidad de cada país. El programa no es que se instale alegremente en un país y en base a decisión propia, sino que hay una serie de condiciones de demanda al país, de adecuación a la política del PNUD y del sistema de Naciones Unidas en el país, por supuesto de los recursos disponibles y la identificación de algunas regiones y territorios que así lo ameritan.

Se trabaja en relación a lo anterior en tres niveles de acción: un nivel internacional donde se activan redes de socios de cooperación y se fomenta una serie de intercambios; en el nivel nacional, donde se vinculan las acciones territoriales al plan de desarrollo nacional fortaleciendo la gobernanza nacional territorial y apoyando el fortalecimiento de la planificación nacional con enfoque en los procesos territoriales; y luego en el nivel territorial, que es la concreción de esta metodología a través de diversos mecanismos, en particular la construcción de un ámbito participativo (llamado en algunos lugares "grupo de trabajo territorial", de ahí toma el nombre que cada territorio decida) que es precisamente el ámbito de concertación, de articulación y de definición de las líneas estratégicas. Y esto, yo entiendo, es bastante conocido como metodología y no tiene mucho de innovador en este marco; la diferencia es que lo hemos hecho durante 15 años y hay precisamente un conjunto de logros, de aprendizajes, y de errores que somos capaces de poner a disposición del PNUD para esta iniciativa.

Los objetivos de la iniciativa tienen mucho que ver con desarrollo de capacidades y con apoyar las políticas nacionales de desarrollo local y de gobernabilidad desde el territorio. Y aquí me meto un poco con un ejemplo del caso del Programa ART en Bolivia que lo hemos focalizado en dos grandes temas: el tema de la gobernanza multinivel porque entendemos precisamente que se están dando en paralelo dos procesos muy interesantes de construcción de Estado –en el sentido más estricto de la palabra– retomando niveles de decisión sobre muchos de los grandes temas del desarrollo; y también construcción de Estado a nivel territorial a partir de las diversas leyes y procesos

autonómicos. Pero, no estamos tratando de dar un aporte en ninguno de estos dos, sino en la articulación en los dos niveles que es también apoyar a cada uno de ellos. Entendemos que son dos momentos, dos ámbitos que todavía por lo nuevo del modelo no están dialogando lo suficiente y los procesos de desarrollo local y nacional pueden fortalecerse mutuamente desde un mayor diálogo y una mayor articulación. Hemos focalizado el trabajo en el tema de desarrollo económico local por un lado porque estamos convencidos de que aportar un conjunto de instrumentos en beneficio del trabajo, del empleo, de la mejora de la situación económica, de la articulación público-privado, de la promoción de proyectos compartidos en los territorios, es clave y porque, además en el caso de Bolivia, hay realmente una intervención bastante fuerte en otras dimensiones y creemos que el aporte más sustantivo lo podemos hacer en el tema del desarrollo económico local.

Un conjunto de ejes transversales, promoviendo estos criterios de eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local –con el matiz que señalaba Martín de que ya no es eficacia de la ayuda, sino eficacia del desarrollo, absolutamente compartible–: la idea de desarrollo humano sostenible, la idea de innovación, la idea de cooperación Sur-Sur (ahí estamos trabajando con un conjunto de ocho países), los temas de género, de interculturalidad (tan importantes en este país), de formación y desarrollo de capacidades y de planificación participativa. Lo hacemos a través de favorecer la articulación nacional, departamental y municipal involucrando en este proceso a los actores de cooperación internacional; fortaleciendo las capacidades de planificación territorial; apoyando el proceso de autonomía previsto en la ley marco de autonomía y descentralización; apuntalando el proceso de desarrollo productivo vigente en el país en el marco de la economía plural; brindando al gobierno nacional y autoridades subnacionales un marco de referencia común para los diferentes proyectos de cooperación internacional que operan en un mismo territorio; y apoyando el proceso de implementación del Plan Nacional de Desarrollo favoreciendo la armonización con los planes territoriales a nivel departamental y municipal.

Los mecanismos de concertación y gobernanza multinivel son los grupos de trabajo territoriales y locales (que por supuesto no son

grupos ni del PNUD ni de ART, son grupos del territorio) que apoyamos a que se consoliden, no viniendo a refundar nada, sino que si esto ya existe apoyamos los ámbitos que existan y aportamos instrumentos de gestión territorial, en particular, el ciclo de programación local y documentos de prioridades que se han compartido con las demás cooperaciones.

Básicamente, aportamos metodología, apoyo técnico, articulación con las políticas nacionales, asistencia técnica, respaldo en la formulación de proyectos, cooperación Sur-Sur y Sur-Norte, cooperación descentralizada y apoyo a institucionalización de los procesos. Las acciones concretas que traducen esta idea, este marco, son: en el nivel nacional, estamos apoyando el Ministerio de Desarrollo Productivo en el apoyo a la elaboración de las políticas públicas de desarrollo productivo, en particular, estamos apoyando la planificación de una inversión que va a hacer el Gobierno de Bolivia de 1.500 millones de dólares de reserva para desarrollo productivo, ahí estamos apoyando la edificación de 20 cadenas de valor y 10 enclaves territoriales donde esto va a aterrizar; y en particular, aportando un proyecto que se llamó "Proyecto Semilla" con un enfoque de género a nivel territorial que le va a generar las condiciones para que estos emprendimientos sean sostenibles. La creación de los Consejos Sectoriales de Desarrollo Productivo en los nueve departamentos, liderados por tres ministerios y con las diferentes líneas de acción y el diseño de este Programa de Patrimonio Productivo que era el que mencionaba anteriormente. Con el Ministerio de Planificación al Desarrollo estamos apoyando la construcción de una interfaz nacional y territorial del sistema de planificación integral del Estado, que precisamente tiene muchísimo desarrollo a nivel territorial, pero que todavía está necesitado de empatar en términos de las dinámicas regionales y trabajando con la Agencia para el Desarrollo de Macroregiones y zonas fronterizas en dos zonas de fronteras, una en la Macroregión Chiquitana, que es frontera con Brasil, y en el Plan Estratégico de la Macroregión del Chaco, que es frontera con Paraguay y Argentina.

En el nivel territorial estamos trabajando en cuatro departamentos: se trabaja con una metodología similar pero con las características que cada territorio sabe. Por ejemplo, en el caso de La Paz, se

ha generado una de las primeras plataformas de generación público-privadas llamado "Foro de La Paz avanza al desarrollo". El apoyo a las Agencias de Desarrollo Metropolitano, es otro instrumento que para nosotros es muy importante porque involucra a La Paz y a El Alto, que son dos municipios muy importantes de diferente color político, pero que se han puesto de acuerdo para trabajar en una Agencia de Desarrollo Metropolitano en común; y el apoyo al diseño y gestión del Parque Científico Tecnológico donde estamos aportando básicamente cooperación Sur-Sur –ahí está Itaipú apoyando el diseño de esto–. También tenemos experiencias europeas como Tecnalia en el País Vasco y algunas otras.

En el caso de Tarija hemos creado un grupo de trabajo departamental con 50 organizaciones públicas y privadas. Se ha terminado un diagnóstico departamental y estamos apoyando la formulación de un fondo de desarrollo productivo de 150 millones de dólares para el desarrollo del departamento. En el caso de Oruro, un trabajo focalizado en comunidades indígenas también con la misma metodología; y en el caso de Potosí, un apoyo a la agenda estratégica de la mancomunidad Sud Lípez, una de las mancomunidades más pobres del país en la frontera con Argentina.

Muchísimas gracias.

Antonio Zurita

Muchas gracias Enrique por ayudarme además a hacer la síntesis de la mesa porque la hizo en su primera parte de la intervención. Me gustaría añadir que hay múltiples actores de la cooperación. Hemos hablado de la importancia que tienen los territorios, su internacionalización; de la necesidad de coordinarse, de articularse. Yo quisiera destacar algo que ha sido referente: la importancia de que la cooperación no sea una asignatura de una oficina, de una unidad administrativa, sino que sea un factor trasversal del territorio.

Y de esta manera estoy proponiendo un concepto que llamamos "cooperación integral de territorios", entre territorios de pequeña escala, que implican sus instituciones, sus empresas, sus vectores del conocimiento (universidades, etc.), su sector cultural, su mundo asociativo, la sociedad civil, de manera que esa comunicación, esa

cooperación, sea transversal entre todos. Y así, de esa manera, es como vamos a construir el programa, la iniciativa de cooperación integral del territorio entre la ciudad de Córdoba, Argentina, y la ciudad de Córdoba, España. Lo hemos hablado en estos días, es un resultado inesperado, ayer estuvimos hablando con el intendente. Ya están elaborándose las cartas de intenciones, creando como operadores técnicos a la Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba y a la Agencia de Cooperación Descentralizada de Andalucía que es FAMSI. Hay resultados, hay oportunidades en este mar de confusiones.

* * *

Capítulo 6

Los factores invisibles del desarrollo: *"Desarrollo humano, inclusión social, equidad y desarrollo local".*

Moderador:
Andrés Matta / Experto en DEL. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).

Disertantes:
Marcel Peralta / Experta en diseño e implementación de políticas públicas vinculadas con el empleo y la formación profesional. Agencia de Empleo y Formación profesional del Gobierno de la provincia de Córdoba (Argentina).

Anne Posthuma / Especialista *senior* de políticas de empleo, oficina de la OIT en Brasil (Portugal).

Pamela Cáceres / Investigadora de la Universidad Católica de Córdoba. Representante de OLAGI (Argentina).

Ladislao Dowmbor / Experto en DEL. Profesor de la PUC en Sao Pablo. Consultor de diversas Agencias de Naciones Unidas (Brasil).

Andrés Matta
Moderador - Experto en DEL. Docente e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).

El título de este panel, bajo el cual han quedado enmarcadas las cuatro ponencias que siguen a continuación, nos permite realizar una primera reflexión sobre las formas de invisibilidad bajo las cuales pueden ubicarse los temas vinculados al desarrollo humano, la inclusión y la equidad en los procesos de desarrollo local en nuestro continente.

Hace una década, durante la crisis económica, política y social más importante que ha tenido la Argentina, Eduardo Galeano escribió un texto denominado justamente **Los invisibles (Diario Página/12**, 30-12-2001) cuya primera frase rezaba así: "No sólo en la Argentina, no sólo en América Latina, el sistema está ciego".

En ámbitos como el del presente Foro, en los cuales se discute con frecuencia sobre temas vinculados a la pobreza, la distribución de los recursos o la existencia de poblaciones particularmente desfavorecidas, difícilmente podamos encontrar personas ajenas a estas problemáticas, pero cabe preguntarnos en cambio ¿en qué medida los sistemas que diseñamos y construimos, las instituciones que dirigimos y la cultura que legitimamos, no están limitados por la ceguera?

En ese sentido, las ponencias de este panel coinciden en su búsqueda por visibilizar aspectos que quedan ocultos bajo tres formas de "ceguera estructural". La primera de ellas se parece mucho a la de aquellos que tienen una limitación física que les impide percibir el mundo y es la "ceguera ontológica", la que afecta a nuestra manera de definir la mismísima realidad. Esta dolencia consiste en no percibir ciertos problemas o bien en no considerar que ciertos fenómenos deban ser problematizados, naturalizando así situaciones injustas o desiguales. La segunda forma de invidencia es la "ceguera epistemológica", que consiste en reconocer la existencia de ciertas realidades injustas, pero considerando –a partir de ciertas posiciones teóricas– que estas situaciones no constituyen el núcleo de nuestros problemas, sino una consecuencia más o menos indeseada de decisiones que se toman en los campos realmente importantes del desarrollo. Finalmente, la "ceguera pragmática" –la más condenable en

términos éticos–, que consiste en ver clara y adecuadamente, pero actuar como si no se hubiera visto.

Todas las formas de ceguera sistémica implican como tarea y desafío, la necesaria visibilización de aquellos aspectos que nuestras construcciones institucionales, ideológicas y culturales tienden a ocultar, soslayar o negar. En algunos casos esto requiere incorporar nuevas dimensiones conceptuales, desarrollar nuevas metodologías de análisis y generar prácticas de creación y distribución del conocimiento social.

Es justamente en esta dirección, que las exposiciones de este panel, pueden verse como una invitación a considerar cuáles son algunas de estas áreas a las cuales dirigir nuestra mirada.

En primer lugar, porque todas las ponencias coinciden en señalar que no es posible concebir la noción misma de desarrollo si esta no implica la inclusión de todos los ciudadanos en los procesos políticos y económicos. Alertan así, sobre visiones reductivas que definen sus indicadores de éxito en función de índices de crecimiento, de inversión en infraestructura o de aumento de la competitividad de las empresas, invisibilizando particularmente la forma en que los procesos políticos y económicos refuerzan relaciones de poder o las formas injustas de distribución de los recursos.

En este sentido, llama la atención la convergencia entre los expositores al enmarcar sus reflexiones bajo la noción de **ciudadanía** y al destacar la necesidad de extender y profundizar la democracia como condición del desarrollo económico. Esto implica generar nuevas formas de gobernanza participativa, propiciar la construcción colectiva de las decisiones que afectan la calidad de vida de los ciudadanos y visibilizar las demandas de las poblaciones para que puedan influir en la agenda pública. Incluye además una mejora en la calidad ética de las instituciones públicas y privadas, mejorando la transparencia y las formas de rendición de cuenta ante la sociedad.

En esa misma línea, algunos de los expositores plantean también que la centralidad del empleo, el fortalecimiento de la demanda interna y las políticas redistributivas orientadas a la protección de los ciudadanos más vulnerables, que han estado en el centro de las políticas aplicadas en los últimos años en América Latina, tienen un valor político y ético intrínseco y no son solamente un mecanismo de equilibrio anticíclico. Señalan que por esa razón no sólo deben

consolidarse e institucionalizarse, asegurando su continuidad, sino profundizarse, para solucionar problemas sociales estructurales (pobreza, informalidad, baja calidad del empleo, etc.) que aún persisten.

También se observa una coincidencia al destacar la necesidad de desarrollar modelos de análisis y metodologías que permitan visibilizar la complejidad de los procesos territoriales y sistémicos multinivel para incluir en los diagnósticos al rol que juegan relaciones sociales y las distintas formas de capital intangible. Desde el punto de vista de los sistemas económicos locales, estos modelos deben permitir fortalecer las estrategias basadas en la mejora del valor agregado y la innovación (antes que aquellas basadas en la disminución de costos, que suelen descansar en el deterioro de la calidad del empleo); afianzar las relaciones sociales de coordinación y cooperación en las que están incrustadas las prácticas económicas; la mejora continua de las cadenas de valor local; la construcción de entornos innovadores; la generación de institucionalidades que permitan articular los intereses y los recursos públicos y privados; la mejora de las competencias de los trabajadores; entre otras estrategias.

Los aspectos mencionados son particularmente válidos en lo referido a la **gestión del conocimiento**. Dada la importancia que este adquiere en la sociedad actual, se deben agregar a los desafíos ya mencionados otros objetivos específicos tales como la generación y sistematización de la información en formas que faciliten la toma de decisiones con perspectiva territorial y sistémica; la democratización de los flujos de información y conocimiento para que puedan ser puestos a disposición de todos mediante mecanismos diferentes a los del mercado; y finalmente, promover el aprendizaje y la acumulación de conocimiento local en las organizaciones locales.

Marcel Peralta
Experta en diseño e implementación de políticas públicas vinculadas con el empleo y la formación profesional. Asesora Principal Presidencia de la Agencia de Empleo y Formación Profesional del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Argentina.

En principio muy agradecida de poder compartir este espacio con todos ustedes, muy agradecida a la gente de la ADEC que ha puesto tanto empeño y que ha organizado un evento que nos ayude a reflexionar con estos temas que son tan importantes para la provincia, para el país, para la región y por qué no para el mundo. Yo voy a arrancar con los factores invisibles acerca del desarrollo haciendo una caracterización muy rápida respecto del contexto o los cambios en las condiciones económicas. En los últimos decenios las economías y sociedades de los países desarrollados y el desarrollo han vivido un proceso muy importante y de cambio estructural con una amplitud importante y con muchas modificaciones. Esto quiere decir que ha habido cambios, no solamente en los sistemas globales económicos sino también en las formas de abordar el desarrollo económico. Hay cambios de paradigmas que continúan, se han iniciado pero que todavía no finalizan.

Por otro lado, asistimos a una etapa en la que se producen procesos de regulación y de desregulación económica que están interpelando no solamente el funcionamiento de la economía sino que interpelan claramente el rol de los Estados. Estos cambios que asumen una naturaleza continua están asociados con cuestiones vinculadas fundamental y determinantemente con la innovación de procesos y de productos. Hay nuevas formas de producción, hay nuevas formas de gestión empresarial, hay nuevas exigencias competitivas, pero también hay una desregulación financiera, hay surgimiento de nuevas formas de organizar la producción –la aparición de bloques regionales-, y hay una necesidad de ampliar mercados. Obviamente este contexto estos desafíos de nuevos mapas, de nuevos actores, de nuevos escenarios tienen que ver con el funcionamiento de la economía, tal vez, incorporando la noción Shumpeteriana de 'destrucción constructiva'. Es decir, van desapareciendo algunos sectores de actividad económica, se van destruyendo empleos pero en paralelo van apareciendo nuevos sectores de actividad económica y van apareciendo nuevos perfiles que se requieren (nuevas demandas de perfiles y de creación de empleo). Esta dinámica es una dinámica que no termina, y es una dinámica que interpela –vuelvo a repetir– el rol de los Estados, de los Estados en todos sus niveles. Estados Nacionales, Estados Provinciales y Estados Municipales.

En realidad cuando nosotros pensamos en el diseño de la política –y en este caso me paro como Estado de la Provincia fuertemente comprometido con el desarrollo de la economía de la provincia y con todo lo que ata esta producción de desarrollo– tenemos que pensar que si bien el rol del Estado ha cambiado, hemos llegado a un Estado que se ha desregulado en toda la década de los '90, ese Estado fue pensado como un Estado mínimo, como un Estado ausente, como un Estado construido sobre la base de garantizar determinados servicios y determinado ejercicio de la ciudadanía: una ciudadanía restringida. Hoy pareciera que hay un rol del Estado diferente, estamos en proceso de construcción de un Estado diferente, porque queremos un Estado que sea flexible pero que regule, que no desaparezca, y que tenga una organización mucho más cercana al territorio. Es decir, hubo en la década del '90 un proceso de descentralización y de desconcentración pero que no fue acompañado con recursos hacia los gobiernos provinciales y locales, y mucho menos con asistencia técnica. Entonces tenemos hoy gobiernos que tienen que desempeñarse en el ejercicio del diseño de la política pública local pero no tienen las capacidades técnicas y no tienen los recursos para llevar adelante las políticas que tienen que llevar, y vemos como muchos de nuestros gobiernos locales hacen un pool de programas, entre los recursos que son transferidos de la Nación adaptando su desarrollo a estos modelos enlatados y en una estructura de derrame de recursos, que muchas veces, tiene un formato demasiado "clientelar".

Cuando pensamos en el desarrollo productivo local hacemos referencia a la gestión empresaria, que queda condicionada en el territorio por el contexto y los niveles relativos de desarrollo, porque es en el territorio donde operan las condiciones de mercado, donde se accede a los recursos, donde tenemos a los clientes, y ahí es donde vamos a tener las restricciones que tienen que ver con generar estructuras productivas locales eficientes. Entonces, sabemos que la actividad económica productiva se produce en un territorio, que cada trama productiva presenta su propia especificidad y que la eficiencia productiva no depende tan sólo de lo que ocurre en la empresa –cómo se organiza, cómo eficientiza su proceso productivo– sino que depende de la calidad, la dotación y la orientación

de la infraestructura básica de los servicios avanzados de apoyo a la producción y de la eficacia y de las vinculaciones y las redes que sostienen estas tramas en los lugares en los que está radicada la . Es decir, el territorio depende también –el ejercicio de esta eficiencia productiva– de la calidad, de la dotación y orientación que tenga la infraestructura básica, los servicios que se generan y la eficacia que tiene esa actividad económica.

Ahora, cómo construimos con instrumentos innovadores que contemplen las especificidades territoriales una estructura productiva eficiente? Por un lado, con recursos humanos calificados, tema en el que vamos a profundizar dado que es el objeto central de la Agencia desde donde estamos participando. La vinculación entre el sistema productivo y el sistema de producción resulta central. Nosotros tenemos un fuerte énfasis puesto en la articulación con el Ministerio de Educación desde la Agencia para poder dar y dotar de pertinencia a un sistema educativo que no solamente no está reteniendo a nuestros chicos, sino que muchas veces la producción de saberes que se genera en el sistema educativo no responde a los requerimientos productivos que tiene el lugar en donde se desarrolla la actividad educativa. Es decir, estamos restableciendo y reformulando el vínculo con el sistema educativo para que podamos tener un acercamiento del sistema productivo al mundo de la educación para que generemos los saberes y las calificaciones y tener un contexto más competitivo en términos de las calificaciones de nuestros chicos, nuestros egresados, nuestros futuros trabajadores. Por otro lado, hay una cuestión de financiamiento. Tenemos que fomentar, desarrollar las líneas de financiamiento que permitan un desarrollo y una asistencia técnico-financiera para las pequeñas y medianas empresas que son las mayores generadoras de empleo. La disponibilidad de servicios empresariales que brinden información sobre mercados, tecnologías, sobre líneas de comercialización y sobre la cooperación entre empresas. Es decir, la descentralización es fundamental para llevar adelante este proceso dentro del territorio, porque en realidad estamos transfiriendo recursos materiales, así cómo transferimos capacidades, siguiendo el lineamiento de asumir responsabilidades compartidas en las distintas instancias territoriales.

Entonces, por un lado, se necesitan actores sociales que participen de este proceso de construcción del desarrollo a partir del territorio, para que entre todos podamos identificar sistemas de generación y difusión de información que brinden insumos para tomar decisiones inteligentes respecto de 'cómo me desarrollo'. Es decir, para definir como se reproduce la sociedad, a partir de definir qué recursos tengo y cómo se genera un desarrollo sustentable a partir de eso.

Por otro lado, está la creación de institucionalidades. Estos espacios de diálogo que se generen entre actores tienen que contar con una institucionalidad que garantice la sostenibilidad en el tiempo para asegurar un trabajo de mediano y largo plazo con resultados concretos y palpables. Y donde estamos, en una instancia de concertación y donde éstos son espacios de mucho trabajo –porque para concertar uno tiene que saber resignar a veces intereses sectoriales y pensar en función de un proyecto común o del bien común.

Y por supuesto, resulta central el tema de mejorar la base empresarial en términos de la innovación justamente para poder tener calidad y orientación de las estructuras básicas. Es lo que entendemos en la Agencia que son las principales restricciones o los factores invisibles para el tema del desarrollo local desde el diseño de la política pública.

El primer punto para nosotros importante es el desconocimiento que tiene la mayoría de la población sobre la organización del Estado tanto a nivel provincial, municipal y nacional. Es decir, muchos de los que vivimos en el territorio no sabemos cuántos recursos tenemos disponibles y en general nos resulta difícil tener un mapa de recursos, tener un mapa de aquéllas fuentes de financiamiento y conocer todos los proveedores de estos recursos que están dispersos en el territorio. Hay mucho desconocimiento sobre el acceso a un montón de recursos que podrían potenciar un Plan de Desarrollo.

La otra cuestión es la renuencia o la poca práctica de la mayoría de la población a involucrarse en procesos de gestión de política pública cuando se malentiende que la política pública la debe llevar adelante el gobierno como si la política pública fuera una política de gobierno y no una política que nos compete a todos los que somos ciudadanos y que formamos parte de tener un proyecto de país mejor. Y también el otro factor invisible es la complejidad técnica que tienen muchos

vericuetos administrativos que hacen complejo el acceso y esto genera mucha desconfianza por parte de los ciudadanos.

Dicho esto, y partiendo de este contexto económico y de las dificultades que nosotros visualizamos, el Gobierno de la Provincia de Córdoba en diciembre con la asunción del nuevo gobernador crea una institucionalidad inédita para nuestro país –y creemos que también para la región– que es la Agencia de Formación de Empleo y Formación Profesional. Es decir, la Agencia tiene la competencia de promover e incentivar la promoción de empleo apoyando a determinados sectores de actividad que son los sectores más importantes en términos de dinámica económica de la Provincia, para a través de procesos de formación profesional mejorar la empleabilidad de las personas. Ahora, nosotros pensamos este esquema de Agencia como un sistema y tenemos una visión de ir conformando con el paso del tiempo un sistema de formación profesional donde las personas puedan armar un itinerario formativo y que no se reduzca la intervención del Estado a una persona a un curso cuando en realidad estamos pensando en trayectos formativos que tengan que ver con las dinámicas de los territorios para ver de qué manera nosotros mejoramos la competitividad de nuestra economía provincial.

El otro horizonte que tiene como visión la Agencia es que este no es un trabajo en soledad sino que es un trabajo articulado. Nosotros creemos que la Agencia no puede solucionar nada sino que cree que el esfuerzo del gobierno provincial se tiene que sumar a los gobiernos locales y por supuesto a los actores sociales que conforman el entramado social- económico productivo y político de nuestra provincia. Tenemos una metodología que es simple, digamos, el abordaje para el diseño de los dispositivos que tiene la Agencia de intervención son sectoriales y territoriales. Por un lado, el gobierno ha definido sectores de actividad que son sectores de actividad clave para el crecimiento económico de la provincia, y el abordaje y la instalación de esta política definida con sectores de actividad estratégicos es territorial, es decir, nosotros definimos nuestra intervención ya sea a partir de un sector de actividad y la demanda de un sector de actividad concreto como puede ser la industria automotriz o como puede ser la industria de la construcción y el desembarco en anuencia con el territorio es justamente la implantación de la política a

través del espacio territorial donde la Agencia cuenta con más de treinta centros de desarrollo regionales a lo largo de toda la provincia que nos permite implementar las políticas llevadas adelante.

En cuanto a la población, la prioridad claramente está puesta en la atención de los jóvenes. Tenemos una deuda pendiente con nuestros jóvenes para que puedan tener un proceso de terminalidad educativa, que todos los jóvenes terminen el secundario, que puedan acceder a una primera experiencia de trabajo decente. Contamos con programas específicos para que los jóvenes puedan acceder a una beca y que puedan hacer una primera experiencia de trabajo formal.

Para los jóvenes profesionales impulsamos el Programa de Becas Universitarias o Becas Académicas focalizado en determinados sectores de actividad donde detectamos necesidades puntuales de calificaciones en el corto plazo, pero en el largo plazo necesitamos profesionales universitarios. Necesitamos la conformación de capacidad y capital social crítico para el desarrollo de estos sectores y, por supuesto, de otros grupos como mujeres, mayores de 50 años y personas con discapacidad. El *abordaje sectorial* nos permite implementar espacios de diálogo social a través de la conformación de Mesas de Diálogo Sectorial donde se siente el sector empresario, el sector trabajador y las áreas de la provincia que estén involucradas con la problemática del sector; por lo tanto, en las mesas sectoriales se convoca al Ministerio de Trabajo, al Ministerio de Educación, Desarrollo Social, Turismo (si amerita) o la Agencia de Juventud (si amerita), o la Agencia de Cultura, tratando de generar un abordaje sobre un sector de actividad donde el Gobierno de la Provincia diseñe una política integralmente.

Obviamente hay un registro de todo este trabajo que se hace en el espacio de diálogo donde cada uno de los actores aporta su experiencia y su demanda, donde tenemos que consensuar cuál va a ser la política a llevar adelante, donde la Agenda deviene de una planificación consensuada, y donde fijamos Metas, Objetivos y Rendición de Cuentas. Esto se hace en las Mesas de Diálogo Sectorial. Y el *abordaje territorial* tiene, por un lado, una cuestión de recopilación y sistematización muy concreta de datos del territorio que nos permita poder diagnosticar y caracterizar el territorio; y, por otro lado, apuntamos a que nuestras Agencias en el territorio se transformen en un canal de acceso a la información y de transparencia del funcionamiento.

¿Qué es lo que tenemos hoy funcionando en la Agencia? Las Mesas de Diálogo Sectorial que están funcionando y que tienen todo esta complejidad que les describía de convocatoria de actores está concentrado en los siguientes sectores: TIC's, Construcción, Turismo, Energía, Mecánica automotriz, Comercio, Metalmecánica, Maquinaria agrícola, Madera, Mueble, Cuero y Calzado, Sector social –incluye personas con discapacidad, personas que tienen conflicto con la ley, mujeres, mayores de 50–, Y estamos por iniciar el mismo trabajo en las ramas de la Alimentación, Plásticos y Gráficos.

Córdoba representa el 8% del Producto Bruto a nivel nacional, entre el 2003 y 2010 creció un 47% en términos reales, el 60% de riqueza está en las actividades vinculadas fundamentalmente con empresariales. Comercio, industria, agricultura, ganadería, la industria de la construcción, la manufacturera y el turismo son los sectores que más se expandieron a partir del 2003. Y el proceso de crecimiento económico a partir del 2003 tuvo repercusiones muy favorables en Córdoba, incluso hubo una baja en el desempleo que se redujo en Córdoba al 6.1 y en Río Cuarto 7.6 por debajo del nivel de otros aglomerados urbanos del país. La crisis del 2009 golpeó a la industria, la agricultura y ganadería; y provocó un aumento en las tasas de desempleo. Los más perjudicados, por supuesto, fueron las mujeres y los jóvenes que están expuestos a una muy alta desocupación. Obviamente la desocupación está condicionada por la formación y el sistema educativo, entonces obviamente los que menos se ven afectados son los que tienen mejor nivel de educación.

Trabajamos articulando todos estos instrumentos señalados (Planes Sectoriales de Empleo, los Planes Territoriales) brindando incentivos a empleadores, formación profesional, terminalidad educativa, intermediación, práctica laboral, programas de empleo, becas; y el conjunto de estrategias y de medidas forma parte de los espacios de diálogo que mencionaba, tanto a nivel sectorial como a nivel territorial apoyando fuertemente los entramados productivos. Y obviamente articulando estos dos *abordajes sectorial y territorial* asignando la prioridad en jóvenes, mujeres y mayores de 50, con el objetivo de reducir el trabajo no registrado que si bien ha bajado, se mantiene en niveles altos.

La metodología de la Agencia trabaja fuertemente para formar gente, necesitamos nuestros recursos humanos calificados tanto a nivel de formación profesional, de terminalidad educativa básica, y formación superior y educación universitaria; entonces por eso nuestro trabajo con el sistema educativo es muy fuerte para darle pertinencia a este sistema educativo generando esfuerzos muy grandes para concertar entre los actores sociales las políticas que llevamos adelante porque eso les da legitimidad, sostenibilidad y pertinencia. Independientemente de quien sea la autoridad hoy, la Agencia trabaja por dejar capacidad instalada, que estos espacios tengan una institucionalidad tal que no dependan de tal o cual gestión política. Y, trabajamos también con una línea muy fuerte para formular proyectos y conseguir financiamiento. Hemos conseguido financiamiento de Crédito Fiscal para muchas de nuestras empresas que trabajan con entramados productivos para Pymes y financiamientos del CFI, generando una base empresarial innovadora para poder la eficiencia productiva de nuestros entramados y el desarrollo local.

Anne Posthuma

Especialista Senior en Políticas de empleo en la oficina de la OIT en Brasil. Trabajó en las oficinas de la OIT en Santiago y Ginebra. Sus áreas de especialización incluyen la formación profesional, las políticas de mercado de trabajo, el desarrollo territorial en clústeres y un enfoque analítico de las cadenas productivas. Doctorada en la Universidad de Sussex, Inglaterra, en el área de desarrollo industrial. Publicó ***Empleo en las redes globales de producción en la India****.*

Hacia un Desarrollo Local económicamente y socialmente sostenible e inclusivo: Los factores indivisibles

Introducción

Agradezco a los organizadores del Foro la invitación para estar con ustedes hoy. Antes de iniciar mi ponencia, quisiera hacer una pequeña provocación con el título de la mesa. Creo que, para lograr un desarrollo local económico y socialmente sostenible e inclusivo, entonces los elementos del desarrollo humano, la inclusión social,

equidad y desarrollo local son factores **indi**visibles (no "invisibles" como dice el título de la mesa). Así, el título de mi ponencia tiene el objetivo de enfatizar la necesidad de integrar los elementos económicos y sociales en las estrategias, las políticas y los procesos del desarrollo local. Las experiencias y los estudios recientes que voy a citar en mi ponencia subrayan justamente la importancia de interrelacionar los factores económicos y sociales, para lograr una relación positiva entre ellos, fortalecer esos vínculos y también establecer cada vez más una relación mutuamente reforzada.

Como se ha mencionado en otras ponencias, estamos en una época de muchos desafíos, que rompe, en varias maneras, con los paradigmas vigentes. Así, quisiera iniciar con una reflexión sobre lo que hemos aprendido de algunos acontecimientos y procesos recientes. El primer tema que voy a tratar en mi ponencia son algunas lecciones de la crisis de 2008-2009. El segundo tema a considerar es la relación entre el desarrollo económico local y las cadenas productivas. El tercero reflexiona sobre algunas tendencias futuras y desafíos nuevos. Luego, haré algunas consideraciones finales.

Algunas Lecciones de la Crisis de 2008/2009 sobre los Vínculos Socio-Económicos para Crecimiento Inclusivo y Sostenible

Lo que hemos aprendido en términos de los vínculos entre las políticas económicas y sociales de la experiencia de la crisis económica mundial que inició en 2008, cuyas causas fueron las desigualdades sociales crecientes en los años anteriores y la expansión de una financiarización desregulada, en la base de productos financieros no muy transparentes, que llevaron a un proceso de concentración de riqueza entre pocos, y crecimiento limitado en la economía real. En este sentido, la OIT ha efectuado un análisis de las políticas exitosas aplicadas por los países para enfrentar la crisis en 2008-2009[1]. El análisis ha identificado algunas lecciones principales de las repuestas exitosas a la crisis. La primera lección fue la eficacia del uso de políticas anti

[1] *Instituto Internacional de Estudios del Trabajo, "Making recovery sustainable: Lessons from country innovations", Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 28 de marzo de 2011.*

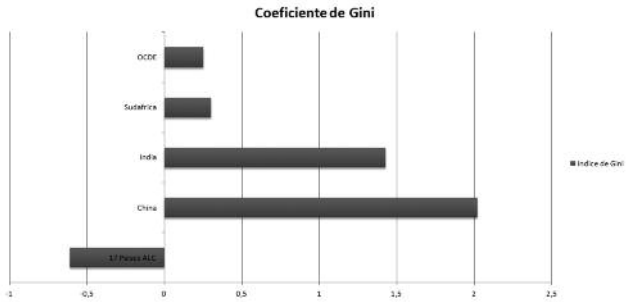
cíclicas (o sea no cortando los gastos públicos, pero sí aumentándolos), como modo para sostener las actividades económicas y mantener los empleos e ingresos que podrían servir como elementos fundamentales para reactivar el crecimiento. Una segunda lección fue la importancia de sostener la demanda interna a través de políticas focalizadas en el empleo, en los ingresos y en las inversiones públicas en sectores intensivos en empleos (por ejemplo la infraestructura); además del uso inteligente de establecedores automáticos como protección social y seguro de desempleo; y dar apoyo a las empresas y a los sectores a través de reducción de los impuestos y facilitación de acceso a crédito. Estas lecciones están reflexionadas en la meta formulada por los países miembros del G-20 de focalizar en la elaboración e implementación de políticas para enfrentar la crisis que podrían lograr "un crecimiento fuerte, sostenible y equilibrado"[2], introduciendo así un nuevo paradigma en el marco del crecimiento más sostenible y equilibrado.

Otra lección que surge de la crisis sobre la importancia de una integración mayor entre las políticas económicas y sociales para un desarrollo local más inclusivo viene de la experiencia de América Latina. Entre los años de 2003 y 2008 –antes de la crisis– América Latina había experimentado un período de crecimiento sostenido que permitió acumular las reservas financieras. A partir de la mejor situación de reservas, se posibilitó que las respuestas a la crisis involucraran inversiones aplicadas, no sólo en áreas económicas, también en acciones sociales, por ejemplo inversiones en planes de empleos de emergencia, estímulos a las empresas y en varios programas de transferencias condicionales de ingresos para las familias más vulnerables. Podemos considerar que la crisis funcionó de cierto modo como una prueba de eficacia del modelo latinoamericano de crecimiento inclusivo, pues, las economías de la región en general tuvieron una resistencia que permitió que América Latina y Caribe fueran una de las primeras regiones en salir de la crisis, y retomar sus niveles de crecimiento económico. La región entonces experimenta un contexto favorable en este momento. Tenemos en 2012 un desempleo urbano promedio en Amé-

[2] *G20, "The Pittsburgh Summit", 24/25 de septiembre de 2009, http://www.g20.org/documents/pittsburgh_summit_leaders_statement_250909.pdf#p7*

rica Latina y Caribe de 6.5%, que se acerca a los mínimos históricos, junto con mejorías en las remuneraciones reales. Se ha implementado políticas de salarios mínimos (incluyendo un aumento en los salarios mínimos en 18 países de 4,5% en promedio), con políticas de mayor protección del poder adquisitivo de los salarios más bajos y una previsión del FMI de crecimiento arriba de los 4%[3]. Hay procesos que indican una reducción del empleo vulnerable y del empleo informal. Vale considerar, frente a esta experiencia, que la región latinoamericana está llegando a un punto de inflexión en la cual se está cambiando para un paradigma de crecimiento inclusivo sostenido.

Gráfico 1: Evolución de las Desigualdades en Varios Países, 2000-2009



Fuente: López-Calva y Lustig, 2010[4]

El Gráfico 1 muestra informaciones comparativas en relación a la evolución de las desigualdades (medidas por el coeficiente Gini en 17 países de la región de América Latina y Caribe, Sudáfrica, India, China y los países de la OCDE, en la cual América Latina está yendo en el sentido de reducción de las desigualdades, con una ten-

[3] *Organización Internacional del Trabajo, "Panorama Laboral 2012: América Latina y el Caribe", OIT, Lima, 2012.*
http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_195884/lang--es/index.htm

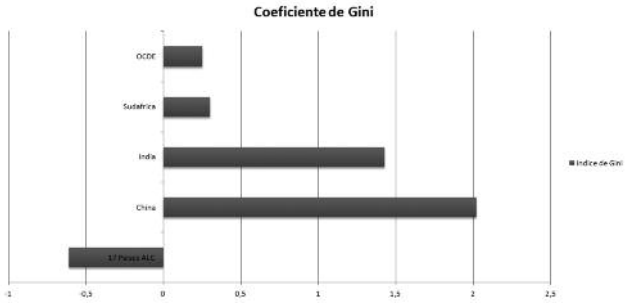
[4] *Lopéz-Calva y Lustig, "Declining Inequality in Latin America: A Decade of Progress?", Brookings Institution Press and the United Nations, Washington D.C., 2010.*
www.thedialogue.org/PublicationFiles/Lustig%20LopezCalva%20Decline%20Inequality%20LA%2005-2010.pdf

dencia opuesta de otros países del mundo. Entonces hay una evolución interesante en las políticas en la región de buscar un crecimiento económico que lleva a mayor igualdad social.

La experiencia de Brasil también, junto con esa tendencia, fue dando énfasis a una integración de diversos esfuerzos incluyendo inversiones públicas en sectores generadores de empleos como infraestructura, fortalecimiento de los sistemas de protección social (programas sociales, y transferencias condicionales de ingresos), revaloración anual del salario mínimo, y además hay una tendencia de mayor formalización de los contratos de trabajo y más formalización entre las pequeñas y medianas empresas.

Un factor fundamental para observar en el proceso de distribución de riqueza en el país es la evolución de la demanda agregada en Brasil que actualmente es liderada por las clases C y D (que se refiere a una nueva clase mediana) que sostiene el mercado interno, a pesar de un contexto de crecimiento doméstico desacelerado de 0,9% al final de 2012. La Tabla 1 muestra una transformación en curso de millones de personas saliendo de la pobreza. Este proceso está llevando a un nuevo tipo de consumo y consumidores que están abriendo nuevas oportunidades, segmentos de negocios y producción que van a continuar sosteniendo el crecimiento económico.

Evolución de las Clases Económicas en Brasil, 2003-2009



Fuente: Neri, 2012[5]

[5] *Marcelo Neri, "A Nova Classe Média" Editora Saraíva e FVG, São Paulo, 2012.*

Relación entre el Desarrollo Económico Local y las Cadenas Productivas
El segundo tema de mi ponencia trata de la relación de nuestro tema de enfoque –que es el desarrollo económico local (DEL)– con la estructura productiva cada vez más presente a nivel local y global, las cadenas productivas y su significado para las políticas y estrategias hacia la promoción de un desarrollo local más competitivo e inclusivo. No pretendo entrar en detalle sobre ese punto, pues, ha sido discutido ampliamente por los otros especialistas, pero sólo quisiera subrayar algunos aspectos centrales al marco DEL. Primero, que DEL por su naturaleza es un marco integrador entre los elementos del nuevo marco de crecimiento sostenible (involucrando los elementos económicos, sociales y ambientales). Segundo, el proceso de implementación de DEL tiene su enfoque en las instituciones y los recursos locales (los llamados *endowments* del territorio). Tercero, es su metodología de coordinación de los actores públicos y privados claves (los llamados *stakeholders*) para obtener los objetivos comunes identificados conjuntamente. Cuarto, es el concepto de las "eficiencias colectivas" que enfatiza el elemento de las acciones conjuntas y coordinadas que llevan a mayores resultados económicos y productivos. Finalmente, es el efecto de coordinación entre los actores económicos que produzca la "cooperación competitiva", que resulta en estimular la innovación, al conocimiento especializado y a las economías de escala, o sea, creando importantes externalidades positivas.

La aplicación de la metodología DEL tiene que considerar los factores locales en su forma dinámica y no estancada. La acción de las fuentes locales de competitividad (las relaciones horizontales y verticales dentro del territorio) potencializan la especialización del sector productivo, que es un factor competitivo clave. Las asociaciones de empresarios juegan un rol fundamental en ofrecer servicios de negocios para sus miembros, en diseminar e intercambiar informaciones relevantes, en representar los intereses comunes, etc. para los miembros de los sectores productivos. El DEL dinámico promueve canales para la difusión de nuevas tecnologías y técnicas (de calidad, gestión, etc.) y acceso a insumos para las empresas proveedoras en el territorio. También hay una necesidad de mantener una capacidad de prospección competitiva para identificar nuevas oportunidades mercadológicas.

El concepto dinámico de DEL ha sido adoptado en varios países, incluso en Brasil, dentro de un marco sistémico. En el caso brasileño, se ha creado el marco de Aglomeraciones Productivas Locales (APL's) para abarcar su visión sistémica y su relación entre los factores económicos y sociales en el territorio con las cadenas productivas. El concepto de las APL's fue incorporado en las políticas y los planes de desarrollo desde 2003. Luego, en 2004, un Grupo de Trabajo de APL's fue creado y coordinado por el Ministerio de Desarrollo Industrial y de Comercio. Enseguida, en 2007, se creó una Secretaría de APL's dentro del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES).

Una nueva generación de políticas de promoción a las APL's fue creada y su aplicación actual tienen dos objetivos estratégicos: 1) actuar como políticas de inclusión productiva e innovativa para fortalecer las economías locales vulnerables en las áreas más pobres del país; y 2) lanzar su rol dinamizador para elevar el valor añadido, creando sistemas productivos más innovativos y competitivos entre los sectores más avanzados del país. En un ciclo virtuoso, el proceso ha generado demanda para nuevas políticas e instituciones de apoyo.

Dentro de ese marco de DEL y las APL's, quisiera mencionar cómo un análisis de cadenas productivas de valor pueden servir como una herramienta estratégica para mapear la estructura de las cadenas productivas (productos y servicios) en el marco del desarrollo territorial. A través del mapeo estratégico de la estructura de las principales cadenas productivas de productos y servicios, uno puede identificar así: 1) las oportunidades en términos de mejorías de competitividad y valor agregado (conocido como *upgrading*); 2) los requerimientos en términos de políticas e inversiones para obtener este *upgrading*; y 3) los principales recursos y actores claves en los sectores económicos, políticos y sociales para implementar estos programas de *upgrading* dentro del territorio.

En ese contexto, es fundamental pensar cómo estas mejorías refuerzan el vínculo entre los factores económicos y los factores sociales para un desarrollo más equitativo y sostenible. Si uno piensa en *upgrading* de productos, esto fatalmente va a exigir un producto más sofisticado en su diseño y en la ingeniería de producto, que consecuentemente va a exigir una mano de obra más calificada. Entonces, ahí hay una necesidad de capacitación muy fuerte. Por otro

lado, las mejorías en el proceso productivo, para tornarse más eficiente y productivo, pueden traer el riesgo de una sustitución de mano de obra para capital y una reducción de mano de obra menos calificada, pero por otro lado exigencias para un mano de obra más calificada o reforzada. Por último, un proceso de *upgrading* funcional en términos de la gama de actividades efectuadas por la firma o por el territorio (por ejemplo actividades de ingeniería y desarrollo, diseño de productos, marketing y coordinación de la cadena de proveedores) va necesitando de nuevas competencias y nuevas demandas para mano de obra más calificada. O sea, esos procesos de mejoría en los sectores, en las empresas y en sus cadenas productivas generan una demanda para mayores competencias y capacitación de la mano de obra, fortaleciendo inclusive el desarrollo de nuevas competencias en sectores y actividades emergentes. Así, la relación entre las mejorías en la base productiva e inversiones en los sistemas de educación y capacitación en el territorio es fundamental para la competitividad (hoy y en el futuro) del territorio.

En este contexto, es necesario mencionar que el proceso de mejorías económicas y sociales que llevan a un *upgrading* socio-económico integrado y sostenible no es una relación ni automática ni inevitable. Por eso, es fundamental las gestiones de gobernanza –entendida como las instituciones políticas y las acciones estratégicas de esos actores sociales, políticos y económicos–. Así queda claro que la relación entre DEL y las cadenas productivas es un factor estratégico y fundamental para vincular las metodologías y actores de DEL –o sea, los factores para la gestión de gobernanza– con la estructura de las cadenas para enfrentar los desafíos en el contexto actual de globalización de los productos y los mercados en una forma que no lleve a la pobreza, desvalorización y exclusión socio-económico del territorio (que suele pasar), pero sí de lograr los resultados positivos y garantizar un desarrollo territorial equilibrado y sostenible.

Para mencionar un estudio de caso comparativo en la India[6], la apertura económica y la participación en las cadenas globales de pro-

[6] *Posthuma y Nathan, "Labour in Global Production Network in India", Imprenta de la Universidad de Oxford, Nueva Delhi, 2010.*

ducción abrió varias oportunidades para *upgrading* en sectores y también en territorios, pero principalmente para las empresas ya grandes, con reservas de capital que se invirtieron en sus procesos, productos, en mano de obra (muchas empresas grandes ya tenían mucha mano de obra calificada) y mantenían dominio propio de tecnología y de innovación. Esos fueron los factores de su suceso, no la participación en las cadenas por sí solos, pero sus elementos anteriores llevaron a una participación virtuosa en las cadenas productivas globales. Fue posible identificar los riesgos experimentados por las empresas que no tenían una base de tecnología, equipamiento, productos y competencias tan fuerte y basaron su competencia en ventajas competitivas como bajando el costo de mano de obra, trabajando con productos más simples, de menor valor agregado.

Algunas Tendencias Futuras y Desafíos Nuevos

El tercer tema de mi ponencia trata de identificar algunas tendencias futuras en este contexto. En la primera parte de mi ponencia identifiqué las lecciones que hemos aprendido en el marco de la crisis y lo que implica. En la segunda parte consideré algunos factores del desarrollo territorial y participación en las cadenas productivas globales, locales y regionales para lograr un desarrollo inclusivo y sostenible en el marco de la globalización. En esta tercera parte, consideraré algunas tendencias futuras y sus implicaciones.

Hay tres desafíos que quisiera mencionar: 1) el riesgo de una desaceleración de la economía internacional en función de la persistencia de la crisis en Europa y los EE.UU. (que está impactando en las economías emergentes); 2) la necesidad de mantener el camino de crecimiento inclusivo en América Latina y Caribe; y 3) el reto de mantener la tríada de sostenibilidad entre los factores económicos, sociales y ambientales.

Algunos estudios recientes han tratado estos desafíos. Primero, el Banco Mundial ha lanzado su Informe Mundial del Desarrollo de 2012[7] que enfatiza la importancia de empleos y sobre todo de empleos de calidad, como piedra angular del desarrollo (para generar

[7] *Banco Mundial, Informe Mundial de Desarrollo 2013: Empleos, Washington, D.C., 2012.*

ingresos, reducir la pobreza, empoderar a los excluidos y crear trabajos más productivos). En su Informe, el Banco Mundial identifica la necesidad de crear 600 millones de empleos nuevos hasta el año 2020. Llama la atención la cifra de 200 millones de desempleados actualmente (de los cuales 75 millones son jóvenes) y el reconocimiento que la mitad de trabajadores en los países en desarrollo están en la agricultura pequeña, el autoempleo y la economía informal. Entonces, se reconoce la importancia de la reducción de la pobreza, tanto para el bienestar como para la competitividad a través de empleos –y no sólo cualquier empleo, empleos de calidad, conforme a la Agenda de Trabajo Decente de la OIT[8]–.

Un estudio interesante para nuestro análisis fue publicado por la Agencia de la ONU UN-Habitat, reforzando la importancia de la gobernanza del crecimiento urbano en América Latina y Caribe[9]. Menciona que nuestra región es altamente urbanizada: 80% de la población vive en las ciudades (y se estima que crecerá para 90% en 2020). Además de las grandes metrópolis, hay un rol cada vez mayor de las ciudades medianas de hasta 500 mil habitantes. Las ciudades tienen un rol especial como motores de crecimiento: dos tercios del PIB regional de América Latina y Caribe viene de las áreas urbanizadas. A pesar de ser el motor de riqueza, las ciudades son simultáneamente los focos de pobreza con sus desigualdades graves y persistentes, por lo cual estas políticas de crecimiento inclusivo van a ser fundamentales. Así, el estudio subraya la necesidad de políticas que combinen estrategias de crecimiento económico con políticas para corregir las desigualdades y elevar la calidad de vida para todos los habitantes, hombres y mujeres. Para enfrentar esos desafíos las herramientas de DEL son muy indicadas. Son necesarias políticas territoriales y de planeamiento ur-

[8] *Organización Internacional del Trabajo, Agenda de Trabajo Decente.*
http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm

[9] *ONU-Hábitat, "El Estado de las Ciudades de América Latina y el Caribe", Río de Janeiro, 2012.*
http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_content&view=article&id=859:onu-habitat-presenta-el-estado-de-las-ciudades-de-america-latina-y-el-caribe&catid=32:genero&Itemid=210

bano. También, requiere una definición de políticas para la gestión de servicios básicos urbanos. Para finalizar, es necesario fortalecer las capacidades de los gobiernos locales.

El tercer estudio que quisiera mencionar fue lanzado por CEPAL este año, y refuerza el nuevo reto de consolidar los avances sociales logrados en la Región América Latina y Caribe en esta última década[10]. Aún hay altas tasas de informalidad (50% de los trabajadores continúan en la economía informal y 60% entre los jóvenes). Estas desigualdades son persistentes (se han bajado, pero aún son muy elevadas) por lo cual hay una necesidad de mantener ese sendero de crecimiento equilibrado y sostenible. Se identifica el rol del sector público en estimular las inversiones privadas y elaborar una política industrial para impulsar una fase nueva de innovación y crecimiento, pero con atención a las políticas complementarias para garantizar la generación de empleos de calidad, competencias laborales estratégicas y mejores remuneraciones.

El estudio identifica la necesidad de desarrollar competencias y capacidades alineadas con las estrategias de desarrollo industrial y empresarial a nivel territorial. En este contexto, es válido tomar en cuenta la acción dinámica del ciclo *schumpeteriano* en el cual los cambios tecnológicos traen la emergencia de nuevas competencias y nuevos actores, resultando en algunos ganadores, y otras empresas y sectores que mueren. Enfrentar este contexto requiere gobernanza y planeamiento estratégico y territorial.

Consideraciones Finales

En conclusión quisiera apuntar tres consideraciones finales. Primero, es la necesidad de la región de mantener ese modelo de crecimiento inclusivo. Los elementos fundamentales para este desafío incluyen la consolidación de los avances sociales (mejores ingresos, aumento de la formalización de los empleos y de las empresas, y la protección social), la importancia de mantener la demanda dinámica del mercado interno (a través de empleos de calidad que

[10] *Cepal y Ocde, "Perspectivas Económicas de América Latina 2012", Santiago, 2012.*

potencializan el poder de compra y bienestar) y sustentar el equilibrio y resiliencia de la economía local.

La segunda consideración es el reto de cambiar la estructura productiva en varios países de una alta dependencia de *commodities*, productos primarios y actividades de bajo valor agregado. Entonces, está la necesidad de implementar varias acciones y políticas para hacer este cambio. Entre ellos se incluye la definición de políticas industriales (y conjuntamente la identificación de sectores y conocimientos estratégicos para estimular la especialización e innovación, como las inversiones en investigación y desarrollo) y la manutención de inversiones públicas y privadas. DEL debería mantener estrategias para densificar los polos territoriales de actividad económica y, en el mismo marco, identificar las oportunidades en la economía regional e internacional (incluso mercados nuevos y colaboraciones estratégicas).

La tercera y última consideración trata de la importancia de las políticas de inversión en mano de obra como factor competitivo. Eso involucra a las actividades de prospección de las nuevas demandas para la mano de obra para permitir una formación en las profesiones emergentes donde habrá demanda futura (incluyendo en las ciencias, ingeniería, administración y áreas intensivas en conocimiento y creatividad). A su vez, será necesario fortalecer las escuelas técnicas para administrar los cursos y nuevos conocimientos. Por último, tomando en cuenta la crisis de desempleo juvenil, sería importante considerar mecanismos como becas para aumentar el acceso a una formación de calidad para los jóvenes de familias más pobres y promover pasantías para facilitar la inserción laboral de los jóvenes formados, como por ejemplo, una atención especial para las mujeres jóvenes que suelen tener más dificultades para estudiar y acceder a una buena inserción laboral por causa de la discriminación y de su rol tradicional de responsabilidades familiares.

Pamela Cáceres
Magister en Dirección y Gestión Pública por la Universidad Carlos III de Madrid y la Unión Iberoamericana de Municipalistas. Licenciada en Relaciones Internacionales Universidad Católica de Córdoba. Docente e

investigadora. Coordinadora Ejecutiva de la Red Ciudadana Nuestra Córdoba, y del Programa de Fortalecimiento de la Ciudadanía "Construyendo Agendas entre los Ciudadanos y el Estado" de la Asociación Civil El Ágora.

Antes que nada quiero agradecer a los amigos organizadores por la invitación, y también a OLAGI, organización de la que, como universidad, formamos parte y a la que le agradezco la posibilidad de representarlos en este Foro tan importante para pensar las temáticas que tienen que ver con el desarrollo local. Y también me honra mucho la chance de participar en un panel con semejante título y que nos permiten hablar de las "invisibilidades".

La verdad es que haber puesto este primer disparador en el título me parece muy significativo porque da cuenta de un supuesto de partida: lo invisible importa. Y a partir de eso podemos decir que el primer paso más inteligente es poder tener que echar luz respecto de lo que es invisible, ¿no? Eso pareciera ser el desafío inicial. Y es, desde este desafío, que me gustaría centrar o poder aportar a la reflexión en torno a la cuestión de "los factores invisibles del desarrollo".

Hay cuestiones que los expositores, a lo largo de la mañana, han destacado y tienen que ver con este desafío principalmente en los contextos urbanos de América Latina. Si nosotros pudiéramos graficar y hacer referencia a lo que vemos y lo que no vemos, tendríamos que considerar la coexistencia de dos ciudades. Dos ciudades en una. La ciudad en la que desde hace un tiempo venimos trabajando, pensando cómo podemos hacer que nuestras ciudades sean globales, competitivas, insertas en el ámbito internacional. Esas son las ciudades que de verdad nos gusta ver, que tienen muchas cosas de las que nos enorgullecemos y en la que claramente vemos avances permanentemente –en términos no sólo de desarrollo tecnológico, sino de infraestructura y de desarrollo económico en muchos casos–.

Pero la cuestión que hace referencia a la invisibilidad es que esta ciudad convive con otras ciudades, que son las ciudades que existen, pero a veces no vemos o que no nos gusta ver. Y que son las ciudades-desafío. Es la ciudad que contiene lo que son los problemas urbanos que coexisten en esta región, y que claramente se en-

cuentran en un proceso de agudización en lo que respecta a la exclusión social, inseguridad, violencia y a la insustentabilidad y degradación de los recursos naturales en la región. Es en relación a eso que me gustaría proponer –quizás por el sesgo de la disciplina de la que provengo– que podamos pensar que ambas ciudades no han sido fruto de ningún fenómeno meteorológico. Son ciudades que hemos creado y construido, y que esta afirmación no se propone hacernos sentir mal. Todo lo contrario, me parece que la posibilidad de entender las ciudades como construcciones sociales también nos plantea un panorama alentador, en el sentido de que si las hemos creado tal como son, también podemos hacerlas cada vez mejor, podemos transformarlas.

En este marco y aprovechando que gran parte de las ciudades de la región están cumpliendo 200 años de historia, podemos reflexionar y destacar que este proceso de construcción que caracterizó al proceso histórico de desarrollo de las ciudades latinoamericanas, es que en términos políticos, se han constituido –y reproducido– sobre la base de proyectos excluyentes. Desde el momento de su fundación, han sido proyectos que no fueron de las sociedades que las habitaban y siempre han estado vinculados a un proyecto extraterritorial. El propósito de esta reflexión no es simplemente para hacer un poco de historia, sino para decir que en estos 200 años no necesariamente hemos podido romper con el proceso, con este proyecto urbano excluyente.

Una característica de la región de América Latina es que constituye un continente urbano. Es un continente, una región que se caracteriza por ser una región urbana, y es también una región que se caracteriza por la extraordinaria dotación de recursos. Pero, simultáneamente –si tomamos los datos que presentaba Anne–, también se trata de la región más desigual del planeta. Si nosotros analizamos juntas estas realidades: región rica y desigual lo que podríamos decir es que hay una aparente contradicción. Tenemos ciudades dotadas de recursos, pero a la vez muy inequitativas. Y esto no constituye sólo un dato, sino una evidencia: la exclusión no se relaciona con la escasez de recursos sino que fundamentalmente está vinculada al modo en que hacemos las cosas, al modo en que definimos los proyectos urbanos y los llevamos adelante.

Por un lado, estas afirmaciones nos permiten sostener, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y de las nuevas inteligencias, que es importante focalizar y atender los problemas urbanos. Porque los problemas del continente –en un continente urbano– van a ser eminentemente problemas urbanos. Y si sostenemos el concepto de ciudad como construcción colectiva, a la lectura de estos datos cuantitativos que reflejan los problemas y la magnitud de los mismos, debemos sumar –debemos agregar el análisis crítico y reflexivo sobre cómo hacemos las cosas– ¿dónde está el círculo vicioso que no podemos romper? Y me parece que es necesario hacer visibles también estos factores que tienen que ver con la gobernanza que mencionó Anne, y que para romper el círculo de la reproducción deberemos atender primordialmente. Porque, si por una lado decimos que es una región sumamente desigual, y por otro lado, cuando en las encuestas de percepción en la región se le pregunta a las personas por los principales problemas, la desigualdad no aparece como un problema prioritario, evidentemente existe una cultura de la aceptación del orden de las cosas. Y eso se traduce en una determinada cultura política –cuando digo cultura política no me refiero a la de los dirigentes políticos, sino a la de la sociedad– en donde evidentemente hay algo que tiene que cambiar. Es necesario crear una nueva conciencia colectiva sobre la realidad de nuestras ciudades y los principales obstáculos para un proyecto inclusivo.

La otra cuestión que es, quizás, más tangible, tiene que ver con las instituciones –políticas, económicas, sociales– y de qué manera estas instituciones y estas condiciones estructurales y materiales en la región están condicionando y limitando la posibilidad de generar círculos virtuosos y de inclusión social. Este punto, nuevamente parece llamarnos la atención sobre lo invisible. No es posible construir proyectos urbanos sobre la base de proyectos políticos excluyentes, y ahí pareciera ser que hay una tríada problemática que debería convertirse en una tríada virtuosa que es la de desigualdad, ciudadanías de baja intensidad y democracias de baja intensidad. ¿Cómo avanzar en proyectos políticos urbanos incluyentes? Claramente, esto no se dará espontáneamente. Es necesaria la puesta en marcha de un proceso consciente, deliberado, público –y yo le agregaría político, considerando el sentido transformador de la palabra–. Es necesario

pensar y llevar adelante un proyecto que no solamente haga visible estas situaciones, sino que se las cargue al hombro.

Es importante destacar que estos procesos de ninguna manera van a ser procesos que puedan ser llevados adelante por ningún sector en particular, sino que necesariamente exigen el encuentro y la articulación de todos los esfuerzos sociales, de todos los sectores sociales, incluyendo un sector que a veces no ha tenido protagonismo o no ha sido autoconsciente de su protagonismo como es el sector universitario y académico. ¿Por qué? Porque el desafío que tenemos por delante es un desafío que, como bien se ha dicho en varias oportunidades a lo largo del día, tiene que ver con la posibilidad de repensar lo que venimos haciendo. Y los antiguos enfoques, paradigmas, conceptos y prácticas evidentemente no han tenido el éxito que hemos deseado. Y ahí es donde, desde el sector académico, el productivo, la sociedad civil, el sector político, tenemos que encontrarnos pensando nuevos enfoques conceptuales, pero también creando nuevas condiciones y nuevas prácticas que nos permitan llevar adelante este proyecto.

Quisiera volver a destacar que cuando pensamos en la cuestión de la inclusión hay una tendencia a pensar en cómo mejoramos los índices de inclusión, disminuimos los índices de pobreza o de inseguridad. ¿Cómo mejoramos los indicadores? Y diría que esto es importante, pero no basta. Es importante poder hacer visibles también, con indicadores, por qué no, las causas fundamentales y estructurales que alimentan la exclusión, la desigualdad, la inseguridad. Evidenciar las formas de gobernanza que nos damos y, fundamentalmente, la forma en que se distribuye y se ejerce el poder en los contextos locales. La cuestión medular es poner la cuestión de gobernanza en el centro, y decir que no es posible un proyecto de desarrollo urbano sustentable ni inclusivo sin democracia. La realidad democrática actual con la que diariamente constatamos que no necesariamente comemos ni nos educamos ni desarrollamos revoluciones productivas, pero que es un instrumento fundamental para poder llevar adelante proyectos transformadores.

En este sentido –a mi entender– la democratización como meta debería ser un eje en la idea de la transformación. ¿Por qué? ¿Qué sería democratizar? Venimos en nuestra región de un proceso claro

y continuo de democratización. Pero pareciera ser que la democratización sólo en los espacios formales de las instituciones políticas no basta. Es necesario que la adquiera un sentido sustantivo. Esto implica que hay más o menos democratización en la medida en que más o menos porciones de la sociedad participan de los procesos de toma de decisión. Y eso implica una cuestión tan concreta como pensar o hacer visible quiénes en nuestras ciudades tienen la posibilidad efectiva de participar o influir en los procesos de toma de decisión, en dónde se concentra o se descentraliza el poder, para que la democracia y la inclusión, efectivamente, ocurran.

Digo esto porque quizás, luego de casi 30 años del retorno de la democracia, tendríamos que interpelar y analizar críticamente las políticas de participación que durante tantos años se han venido procurando y planteado como necesarias. ¿Por qué? Porque la participación no es real en la medida en que la sociedad no tiene –o por lo menos los invisibles en la sociedad no tienen– el poder necesario para participar de las tomas de decisiones y afectar el resultado de los procesos decisorios. Específicamente, los contextos urbanos, es donde parece que los estados locales tienen un desafío y una oportunidad de poder llevar adelante políticas y proyectos concentrados en la ampliación de oportunidades y posibilidades efectivas de incidencia de los sectores tradicionalmente postergados. No es posible incluirlos sin incluirlos en los procesos de decisión.

Lo que estoy diciendo no es nada nuevo, claramente que no lo es, por suerte desde hace un tiempo vemos nuevos enfoques, nuevos intentos por re-preguntarnos, nuevas experiencias emergentes. Y para no extenderme demasiado, quisiera destacar al menos tres que tienen carácter y objetivos diferentes. Uno proviene de la Agencia de Naciones Unidas UN-Habitat, la cual viene poniendo énfasis en la posibilidad de apoyar y generar marcos de discusión para pensar las estrategias de los gobiernos locales y, fundamentalmente, de los contextos urbanos. Para ello, ha generado lo que se denomina "índice de buen gobierno", que es un índice que no solamente produce información que permite comparar la acción de los distintos gobiernos, sino también generar instrumentos que marquen una especie de camino y un horizonte normativo por el cual deberíamos transitar. Todo índice no está exento de elemen-

tos normativos porque evalúa elementos que son considerados valiosos o positivos.

Este "índice de buen gobierno" produce indicadores que refieren a eficacia entendida no solamente como la eficiencia en el Estado para administrar y gestionar los recursos de la sociedad; sino también en términos de lo que se denomina *responsiveness*: la capacidad que tienen los gobiernos de interpretar, considerar e incluir las necesidades de la sociedad. También a la equidad como un elemento central que permite ampliar los procesos de accesibilidad y de inclusión en nuestras sociedades: la participación ciudadana y la *accountability* de los gobiernos, esta última como un instrumento que permite no solamente rendir cuentas acerca de cómo se gestionan los recursos de la sociedad, sino fundamentalmente estableciendo una nueva forma de diálogo entre gobernantes y ciudadanos.

Otra cuestión que me gustaría destacar es un concepto, y también un marco conceptual político de acción que se viene desarrollando desde hace aproximadamente unos 40 años, y que cada vez se materializa y se hace más visible: el derecho a la ciudad, el cual surge no sólo como corriente de pensamiento, sino también de movimientos y organizaciones sociales que, frente a la constatación de los problemas de los contextos urbanos, comienza a ver la necesidad de reivindicar el derecho que todos los ciudadanos puedan gozar y disfrutar de las oportunidades que las ciudades ofrecen y también de la posibilidad en términos de igualdad de participar de las decisiones que afectan la vida de todos. El derecho a la ciudad se ha plasmado en una carta de derecho a la ciudad que se convierte en una plataforma de acción que orienta no solamente a las reflexiones académicas, también de la sociedad y que permite aunar esfuerzos en torno a ciertos consensos que guíen el cambio.

Finalmente, quisiera contarles de una experiencia que está teniendo lugar en el continente, que es la experiencia de la Red Latinoamericana por Ciudades justas, democráticas y sustentables. La red nuclea iniciativas de la sociedad civil en 10 países de América Latina, con numerosas propuestas locales en cada una de ellas que tienen ciertas características, que podríamos describir como iniciativas de la sociedad civil que entienden que deben y pueden aportar a procesos de transformación. ¿Cuál es la característica de estas ini-

ciativas a pesar de que presentan diferencias entre sí? Es que sostienen que el objetivo de sociedades justas, democráticas y sustentables sólo será posible en la medida en que construyamos poder capital, poder social y poder local –como dice mi amigo Ladislao–. Capital social, poder social, ciudadanía activa y acción colectiva; pero no es un poder en sí mismo, sino un poder para la transformación, que permita influir en las definiciones de la agenda social estatal, que permita evidenciar y hacer visibles problemas históricamente ignorados y postergados que tienen que ver con la calidad de vida, la democracia y la sustentabilidad, promover el debate público y la definición consensuada de políticas, que las políticas sean más públicas y que promuevan la rendición de cuentas (estas iniciativas promueven prácticas de rendición de cuentas por parte de las instituciones locales y de los representantes).

Las iniciativas que forman parte de esta Red Latinoamericana también tienen una estrategia que articula niveles territoriales –en el nivel local con el nacional y el regional– para generar una masa crítica de efectos y de impactos en el continente. Un continente que como dije recién, tiene muchas diferencias, mucha diversidad, pero muchas similitudes en términos de desafíos por delante. ¿Y cómo hacer eso y concretamente? Algunas estrategias que permiten lograr esto que acabo de decir son: el desarrollo de indicadores que permitan evaluar, hacer visibles el estado de las ciudades, evaluando la calidad de vida, la gobernanza urbana, no podemos actuar en relación de los problemas si no podemos delimitarnos en términos de información y hacerlos visibles en esos términos, promueven el fortalecimiento y la eficacia de la participación ciudadana –redefiniendo el concepto de participación ciudadana en términos de lo que he mencionado recién–; el monitoreo de las políticas públicas –reivindicando y promoviendo el derecho al acceso a la información pública y la rendición de cuentas–; favoreciendo el diálogo con los agentes estatales; impulsando el fortalecimiento de prácticas y habilidades deliberativas; y promoviendo el intercambio de conocimientos y aprendizajes (aprendiendo de nuestras propias prácticas en el continente).

Hay muchísimos desafíos en la región para hacer visibles y para actuar en relación a lo invisible, y estoy convencida de que esto necesariamente requiere del esfuerzo articulado de muchísimos secto-

res, de encontrarnos muchas veces como hoy en distintos ámbitos para poder pensar estos desafíos y actuar en consecuencia. Nada más, muchas gracias.

Ladislau Dowbor

Doctor en Ciencias Económicas por la Escuela Central de Planificación y Estadísticas de Varsovia. Profesor de la Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo. Consultor de diversas agencias de la ONU. Autor de libros como: ***Democracia económica, La reproducción social. Propuestas para la gestión descentralizada, Mosaico de partidos. La economía más allá de las ecuaciones, Tecnologías del conocimiento. Desafíos para la educación, ¿Qué pasa con el trabajo?****; coorganizador de la colección* ***Economía social en Brasil****.*

Nosotros tenemos la misión de que nos lean, porque creo que es un denominador común que nos hablamos tantas veces entre nosotros, y realmente lo que tenemos es que llegar más allá, llegar realmente más abajo. Déjenme traer algunas consideraciones –yo sé que es mortal escuchar teorías a la hora del almuerzo pero en fin, es lo que me pusieron–. Y además les voy a recomendar algunos instrumentos de trabajo, no pienso responder a tantas cosas en 20 minutos. Esta página, **http://dowbor.org** es mi página web, pueden poner en Google mi nombre Ladislau Dowbor y ya encuentran mi página. Si tienen dificultades llamen a su hijo que en un instante les resuelve el problema. Yo lo llamo "hijoware", "sonware", funciona.

Todos los trabajos aquí, todos los estudios están en *Creative Commons*. Tenemos una red de profesores que disponen toda la producción científica online porque queremos que se lea y transformar un poco el mundo. Así hacemos un acceso mucho más ágil de la ciencia transformadora para todos.

Yo quedé muy feliz con el título general de la conferencia porque es eso, estamos en una era en que el eje transformador económico no es la materia prima ni el trabajo físico, es el conocimiento. Es ese aparatito que tenemos todos por aquí, un *smartphone*, que sólo puede tenerse un 5% de trabajo físico y materia prima, el otro 95% es tecnología, *design*, son ideas. Las ideas tienen esa característica

diferente. Si yo le paso mi reloj (esto aquí, producto industrial, es del siglo pasado), yo me quedo sin reloj y digo: "Mi amigo, ese es mi reloj". Si le paso una idea, yo continúo con ella. Piensen lo siguiente: como orden de magnitud el 75% del valor de los productos hoy en día no es una cosa que se agota (materia prima, etc.) sino cosas que se reproducen y que es un fluido llamado conocimiento. La oportunidad de generalizar los procesos de desarrollo se expanden de manera absolutamente fenomenal. Yo veo cómo en Kenia analfabetos hacen sus negocios –pequeños agricultores con sus teléfonos celulares– y en esta década eso va a llegar a todos.

O sea, hay un desplazamiento. Yo como economista todo lo que estudié en Economía es alocación racional de recursos escasos. El conocimiento no es escaso porque se produce y puede circular por todo el planeta. Claro, habrá siempre gente poniendo ahí *royalties*, patentes, *copyrights*, tratar de impedir una cosa que se generaliza, no se puede comprar. Es muy difícil, hay que colocar peajes, puntos de cobranza; pero la realidad es que hay una explosión de oportunidades. Yo estuve en la premiación de la favela de Antares, en Río de Janeiro. ¿Se imaginan?, incluso en términos de violencia. Pero el hecho es, sin mucho respeto por excesivas legalidades generalizaron el acceso a banda ancha de internet. Sin vender drogas ellos están ofreciendo servicios de apoyo técnico informático *online* para gente que tiene problemas con sus computadoras, están haciendo *design*, y un montón de actividades económicas. Y es curioso el análisis de ellos –hice una serie de intercambios con ellos–, dicen: "Antiguamente nosotros teníamos que esperar a que se instale una fábrica para tener un empleo" –y dice el chico (bien favelado, negrito como se debe, creativo, joven)– "Nosotros con información somos iguales". ¿No es interesante? O sea, hay una gigantesca avenida que se abre, esa favela realmente levantó vuelo en términos económicos aprovechando el hecho de que el bien conocimiento no es un bien rival como mi reloj, cuanto más circula, más enriquece a todos. Y genera dinámicas colaborativas y no competitivas. No es que se va a sustituir una colaboración en vez de la competición, pero se va a equilibrar.

Estoy tomando esa idea, porque un montón de gente se da cuenta del potencial. El MIT, principal centro de investigación de Estados Uni-

dos, trabaja con OCW, *opencourseware*. Son dos mil cursos gratuitos, hicieron el balance de pocos años y tuvieron más de 50 millones de textos científicos distribuidos por el planeta. Imagínense el enriquecimiento general del planeta que eso genera. Y si preguntas a los profesores: "¿Pero la gente está leyendo sin pagar?" –responden– "Bueno, no pagan, pero lo leen". Para darles un ejemplo, la Universidad de California me pidió un artículo sobre la nueva generación intelectual en Brasil, después lo publicaron, mandaron un e-mail diciendo: "Felicitaciones, se publicó su artículo". Me mandan un *link* y yo puedo leer mi artículo por 25 dólares. Lo llaman propiedad intelectual, derechos de autor. Y más, no es así pagar una vez, sino por 24 horas. Si quiero leerlo mañana debo pagar 25 dólares otra vez.

O sea, no estoy queriendo aquí resolver el problema de la propiedad intelectual, sino traer lo que me parece clave, que es la idea del desplazamiento de los puntos de referencia –de todo lo que pensamos, la gestión, la gobernanza, el empleo, el valor económico, etc–. Nosotros, naturalmente, sobre todo los que tenemos cabellos blancos, estudiamos en la era fabril, de bienes sólidos y materiales, siglo 20, en fin… y los referenciales se están desplazando con mucha rapidez en la economía inmaterial.

Déjenme tomar otro punto que me parece que son las oportunidades históricas del momento. Veo que el poder de los grandes grupos financieros mundiales es absolutamente dominante. Hoy son 147 grupos, por primera vez tenemos el mapa del poder financiero mundial. Son 147 grupos que controlan el 40% del sistema corporativo mundial. Es poder, sí. Pero al mismo tiempo es mucha vulnerabilidad. Ahora con la crisis es la parte positiva, se está descubriendo cómo funciona esa red. Y por ejemplo, nosotros tenemos ahora las cifras para Brasil, plata ilegal puesta en "paraísos fiscales", fruto de evasión fiscal, plata de droga, de corrupción, etc. En Brasil son 520 mil millones de dólares. ¿Simpático, no? Se podrían financiar tantas cosas. Son estudios sumamente serios de la gente del *Swiss Federal Institute of Technology* de Zurich, del *Tax-Justice Network* de Estados Unidos. Estamos empezando a entender cómo funciona el casino global financiero, hay mucha más gente pensando cómo reorientar el uso de los recursos para cosas útiles. Y hay gente creando alternativas. Un sistema como Prosper en

EE.UU. salió completamente de los bancos, y hace un sistema de crédito entre personas, grupos, pequeñas empresas, directamente *online* por internet. Es muy fácil saber quién es quién por internet, entonces la cosa funciona como comunidad, sin intermediarios. Y con toda la crisis financiera ellos no tuvieron ningún problema. Interesante es el comentario del tipo que creó Prosper (así se llama esa red bancaria). Él dice: "La actividad bancaria es esencial, el banco no". O sea, creo que tenemos que ir desplazando una serie de visiones e ir identificando oportunidades.

Junto con Ignacy Sachs, que es un gran nombre mundial sobre la sostenibilidad, y con Carlos Lopes, que es subsecretario general de Naciones Unidas –ahora dirige la Comisión Económica para África, un africano brillante–, hemos hecho un documento que se llama **Crisis y oportunidades**. Hemos presentado un conjunto de 13 propuestas de cómo ese proceso de crisis puede sugerir nuevas visiones. En la realidad, las cosas están cambiando con una rapidez a la cual no estamos acostumbrados. Nos quedamos naturalmente bastante confusos, pero en realidad ese poder que se desarticuló por exceso de poder y por exceso de plata a nivel mundial abre las oportunidades para otras soluciones. Pueden consultar el estudio en: **http://dowbor.org/2010/11/crisis-y-oportunidades-en-tiempos-de-cambios-nov.html/**

Claro que soy de una generación que leyó mucho a Presbisch, en fin, la CEPAL en otros tiempos. Ahora leo Alicia Bárcena, me da la misma impresión de que tenemos un Norte. Creo que el libro de la CEPAL **La hora de la igualdad**, tiene que ser lectura de todos nosotros. Y no habla sólo sobre el drama de los pobres –que estamos un poco cansados de eso–, va directo a las soluciones, por ejemplo a la estructura de la política fiscal. Nosotros queremos desarrollar también la economía local. Suecia tiene una carga tributaria del orden del 60% (muy elevado), pero el 72% de los tributos, la decisión de uso se hace en las ciudades, localmente. Brasil el 15%, Guatemala el 4%. O sea, la decisión de uso de los recursos está muy cerca de la población, se democratizó la economía. Hoy día somos sociedades urbanizadas, que pueden decidir en buena parte localmente sus destinos. Los problemas de nuestro cotidiano están ahí –educación, calidad de la calle, seguridad, ri-

queza o pobreza cultural de nuestra ciudad–, todo eso se puede decidir y manejar mucho más racionalmente a nivel local, con sistemas más participativos.

El estudio de la CEPAL va directamente a un nuevo pacto fiscal necesario, por ahí van los problemas, esa cosa que no nos gusta a nosotros que es la política. Pero la política en la raíz, el concepto de *policy*, tenemos que volver a ella.

O sea, creo que un poco de crisis en los países del Norte puede no ser tan malo, porque nos estaban enseñando tanto tiempo cómo se deben hacer las cosas, y ahora tenemos más espacio para nuestras ideas. Por lo tanto, tenemos un ritmo de cambio. Me gustaría mucho que ustedes se interesaran, es un ensayo mío que se llama **Democracia económica**. En la línea de lo que Pamela estaba diciendo me acordé que ella decía: "Sin democracia es un error funcional", pero a mi juicio sin democracia económica no funciona, porque eso de decir que nosotros somos democráticos porque si cada dos años, cada cuatro años ponemos un papelito en un cajita o el equivalente electrónico, eso simplemente no funciona. Tenemos que tener sistemas mucho más ágiles de participación organizada de la sociedad[*].

El problema central es la gobernanza. Aldaiza Sposati con quien yo trabajo bastante, ella usa la expresión de "el proceso decisorio". Vean bien, mi ciudad –Sao Paulo– tiene un PIB per cápita de 40 mil reales, o sea casi 20 mil dólares. Es una ciudad muy rica. Pero cuando uno mira, vivimos con aguas negras por todas partes. Es tan rica, la parte más rica del Río Pinheiros, allí se venden habitaciones a 14 millones de reales (7-8 millones de dólares), pero tienen que estar con aire acondicionado todo el día, con ventanas cerradas, porque viene el olor del Río Pinheiros, de las aguas negras. Es curioso eso porque luego quieren resolver el problema de esa gente, pero sin pensar lo siguiente: ¿cómo es que nosotros encontramos 14 millones para un apartamento para esa gente y no encontramos plata para limpiar la porquería que ellos mismos producen que va directamente al río?

[*] *http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/09Democracia-em-Espanhol-Versi%C3%B3n-final-corregida.doc.*

En Sao Paulo, todos los días van 6,5 millones de personas al trabajo, gran parte van en automóvil: en promedio en Sao Paulo, se pierden dos horas y 43 minutos al día en el tránsito. No estás trabajando, ni estudiando, ni con los hijos, por el contrario, estás gastando combustible, con promedio de 14 km por hora. Y la publicidad es maravillosa, porque está paseando aquel chico con el carro, a esas mujeres con miradas orgásmicas, es que uno no se da cuenta en cierta manera a qué punto nos están haciendo idiotas con todo este proceso. La forma como calculamos el PIB parece bien, aumenta el PIB porque estamos gastando más en carros, llenando más hospitales, generando más basura. Mi problema es el siguiente: ¿cómo es que nosotros hemos elegido tantas veces alcaldes que lo que hacen es construir más puentes, más espacios para carros, cosas del género, y no transporte colectivo de masas?

Tenemos que ver cómo se pagan las elecciones en Brasil y en otros países. Es muy interesante. Nuestro congreso en Brasil tiene lo que se llama "bancada ruralista", casi un tercio del congreso es financiado por Cargill, Monsanto, Midland, después tenemos la bancada de senadores y congresistas de los automóviles, de las grandes constructoras, de los bancos, de las grandes media, y ¿dónde está la bancada del ciudadano, caramba? O sea, en la realidad, nosotros no somos sociedades pobres. Tenemos medios financieros, medios tecnológicos, innovación, capacidad, tenemos mucha más gente inteligente en la ciudad, pero el proceso político sigue entorno a la fragmentación de la decisión de los usos de recursos, a intereses estrechos de constructoras, de empresas de automóviles, de empresas de petróleo y semejantes.

A mi juicio, este eje de ir para una democracia económica es absolutamente fundamental. Ustedes me van a perdonar, yo soy profesor, quería recomendar unas lecturas. A pedido de Lula, coordiné un estudio que se llama **Política Nacional de Apoyo al Desarrollo local**, lo he mencionado aquí, son 89 propuestas de cómo destrabar el proceso local de desarrollo(**).Hay un librito que yo pasé aquí, hice mi propaganda junto a las chicas y se llama **O que é Poder local**; es

(**) *http://www.dowbor.org*

chiquito, simpático. Está todo online y, por amor de Dios, lean **La hora de la igualdad** de la CEPAL porque es una cosa fantástica y nos ayuda mucho a todos.

La pelea es de todos, tenemos que dotarnos de instrumentos más fuertes para abrir esta discusión. Muchas gracias.

* * *

Capítulo 7

Políticas Públicas y Desarrollo Económico Local:
"Los desafíos del siglo 21 y el rol de las ADEL".

Moderador:
Héctor Castello / Especialista FOMIN de la Representación Argentina del BID. Jefe de Proyecto del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social ConectaDel (Argentina).

Disertantes:
Marta Oyhanarte / Miembro de la Comisión Directiva del Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Argentina).

Diego Garcia Da Rosa / Asesor Técnico en Desarrollo Económico Local y Descentralización del ART- PNUD (Uruguay).

Diego Dequino / Secretario de Economía de la Municipalidad de Córdoba (Argentina).

Roberto Martínez de Guereñu / Director General del Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Presidente de GARAPEN - Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (País Vasco, España).

Francisco Alburquerque / Consultor en Desarrollo Económico Local en FOMIN-Banco Interamericano de Desarrollo BID (España).

Héctor Castello
Especialista FOMIN de la Representación Argentina del BID. Jefe de Proyecto del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social ConectaDel (Argentina).

Antes que nada quiero agradecer a la ADEC por la invitación, y la oportunidad de tener el honor de coordinar este panel con muy valiosos expositores. Como acaban de anunciar, el panel va a discutir sobre las políticas y el desarrollo económico local, y en particular sobre los desafíos del siglo 21 y el rol de las Agencias de Desarrollo Local.

Voy a tomar dos minutos antes de dar la palabra a mis colegas, para comentar algunas cuestiones que tienen que ver con esta temática, relacionadas con la formalización institucional de los procesos de DEL. Normalmente, cuando trabajamos en este tipo de procesos, una de las primeras cuestiones que se discute es cómo se va a hacer la articulación público-privada, y cuál va a ser el mecanismo de gobernanza.

En ese contexto se discute si hay que crear una Agencia de Desarrollo Local. Desde mi punto de vista, a partir de experiencias que hemos tenido en una cantidad de proyectos, el tema importante no es la institucionalización formal en sí misma o sea la creación de la agencia, sino la definición de los mecanismos de articulación y gobernanza. Las agencias no deberían ser un punto de partida, sino de llegada. Nos han tocado casos en que hemos armado la agencia al comienzo del programa y después no funcionó. A su vez, hemos tenido casos muy exitosos, en donde primero se armó un mecanismo informal de funcionamiento, y recién al final se construyó la parte institucional.

Por otra parte, en el caso particular de Córdoba, cuando nos tocó trabajar aquí, en el proyecto de Integración Productiva y en el de Desarrollo Local, nos encontramos con que la Agencia ya estaba en funcionamiento, y que fue un pilar importante del proceso. Como reflexión, quiero señalar que cuando se habla de agencias, más que discutir el tema de su formalidad, nos deberíamos centrar en la gobernanza y la articulación público-privada.

En este panel tenemos muy valiosos y variados expositores, que nos aportarán reflexiones de distinto tipo. Se va a debatir

sobre el rol y las responsabilidades de estas agencias, sus actividades, como también sobre las políticas públicas y las políticas de desarrollo económico local.

Marta Oyhanarte
Secretaria de Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia en la Jefatura del Gabinete de Ministros de la Nación. Directora de un proyecto del PNUD sobre Auditoría Ciudadana. Legisladora de la Ciudad de Buenos Aires. Cofundadora y Presidente de Poder Ciudadano. Miembro de la Comisión Directiva del Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico Social de Naciones Unidas. Consultora y autora de distintas publicaciones.

Es un placer estar aquí. Gracias a los organizadores, a los presentes, a todo el equipo de ADEC.

"El mundo tiene prisa y se acerca a su fin", esto lo dijo un arzobispo inglés en el año 1014. Como es fácil observar, el mundo no ha llegado a su fin, tenemos mundo para rato. Lo que sí es cierto es que hay prisa, aceleración. Se habló de la cantidad y calidad de los cambios actuales en todos los órdenes de la vida humana, cambios exponenciales que para algunos significan crisis y para otros, oportunidades. Importa saber convivir con esa rapidez, con la incertidumbre que eso genera y aprovechar las circunstancias favorables que, para el desarrollo local, son muchas.

Luego de excelentes presentaciones y reflexiones sólo me queda 1) reafirmar algunos conceptos, 2) contar una experiencia y 3) sugerir una modalidad de encuentro para los próximos años que potencie y ayude a transferir el conocimiento que continuamente se produce en relación al desarrollo local.

1) Reafirmo la importancia de lo local y quiero destacar algo que se dijo ayer citando a *Saskia Sassen*: "Lo local es el hábitat de la globalización". Y yo agrego: "Todo lo humano es local".

El Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas, del cual soy parte, tiene un encuentro anual en Nueva York,

además de encuentros periódicos en otros lugares del mundo para estudiar las administraciones de distintos países. El tema del encuentro anual se fija con un año de anticipación y quienes integramos el Comité trabajamos y profundizamos en los meses previos la temática elegida. En el 2012, abril, el tema del encuentro fue: "Gobiernos Locales y su incidencia en el desarrollo con la mira puesta en los Objetivos del Milenio".

Ustedes saben que los Objetivos del Milenio son ocho, tienen que ver con la erradicación de la pobreza, del SIDA, de la mortalidad infantil, de la mortalidad materna, con la promoción de la salud, de la educación, del empleo, y hay un punto, el octavo, que es quizás el menos conocido, que tiene como nombre: "Fomento de una Asociación Mundial para el Desarrollo". Este es el único objetivo que viene cumpliéndose, por eso no está marcado por ningún plazo, a diferencia del resto que fija el año 2015 para su consecución.

La noción del desarrollo está cambiando. Hasta no hace mucho el desarrollo era visto como algo adquirido a través del crecimiento, del PBI, de la industrialización, de la modernización, etc., en general, a partir de impulsos externos a las fronteras nacionales o exógenos a las regiones subnacionales. Es decir, de arriba hacia abajo. Hoy un nuevo enfoque del desarrollo va ganando lugar y se explica por la interrelación de los actores locales, la coordinación entre las organizaciones públicas y privadas, la vinculación entre sistema productivo y sistema tecnológico y científico, como así también por el conocimiento, la innovación, la creatividad, los nuevos liderazgos, el diálogo.

Conviene aclarar que lo "local" excede las fronteras jurisdiccionales, son territorios virtuosos para el desarrollo humano, son zonas de oportunidad. En cuanto a los actores, una visión sesgada y simplista sería entender al desarrollo local sólo como responsabilidad del Estado nacional o sólo como responsabilidad del mercado, pero en la comprensión actual, aumenta el convencimiento de que el desarrollo local se nutre de la capacidad de muchos actores: gobiernos locales, empresas, sector social y, también, gobiernos provinciales y gobierno nacional que deben ayudar en la articulación y deben proveer recursos.

En cuanto al aspecto multidimensional, acá también reafirmo que el desarrollo local trata de la economía, pero trata también de

la gobernanza. Esto es fundamental. De ahí que el título de este panel "Políticas Públicas y Desarrollo Local" aparezca como muy adecuado y pertinente, porque remite a una estrecha relación entre ambas cosas.

Otra cuestión para reafirmar: las alianzas público-privadas fortalecen el tejido comunitario, aumentan los recursos disponibles, incrementan la posibilidad de sostenibilidad y generan aprendizaje social. La sociedad hoy nos exige soluciones nuevas para problemas nuevos. Y estos problemas tienen en lo local, en la proximidad, el entorno que permite encontrar las mejores respuestas, las mejores soluciones.

2) Les voy a contar una experiencia que se desarrolló entre los años 2003 a 2009, período en el que fui subsecretaria para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia. Alguien podría decir que fue un fracaso porque el Gobierno nacional decidió discontinuar esta política. No lo entiendo así. Un amigo siempre me dice: "Fracasa una vez, fracasa otra vez, fracasa mejor". El "fracasar mejor" puede implicar –como en este caso– que los resultados son exitosos, pero que no es del interés de algunos continuarlos. Se trata del Programa "Auditorías Ciudadanas, Calidad de las Prácticas Democráticas en los Municipios" (**www.auditoriaciudadana.com.ar**). Este programa se llevó a cabo en más de 50 municipios del país y en toda su extensión tuvo el acompañamiento de Naciones Unidas que, además, financió una parte del proyecto. Los frutos de esa política aún podemos verlos en muchos de los municipios donde se realizó, en las repercusiones a nivel regional, en el ámbito académico, en recomendaciones de Naciones Unidas en "**Frutos de la Democracia**", **Manual de Implementación del Programa Auditoría Ciudadana** que textualmente expresa: "Esta producción de conocimiento está preparada para ser compartida y transferida a todos aquellos gobiernos en la región y el mundo que deseen desarrollar acciones de análisis y fortalecimiento de las prácticas democráticas locales".

La Auditoría es una herramienta de participación, de construcción de confianza que, a partir de determinados métodos de investigación, permite a una comunidad autoevaluar y mejorar su vida

democrática. La calidad democrática es importante para la calidad de vida, para el desarrollo; y cuando hablamos de estas cosas estamos hablando de instituciones. Las instituciones son, nada más y nada menos, que reglas de juego que una comunidad se impone para organizar su vida pública y son, también, los mecanismos para hacer cumplir esas reglas de juego. Pero la comunidad tiene que tener conciencia de esto y tiene que saber cómo autoevaluar la calidad de su democracia para después modificar y mejorar lo que sea necesario. Para ello es necesario realizar un diagnóstico. El diagnóstico del que nosotros partimos después de la crisis 2001-2002 indicaba como prioridad la necesidad de recuperar la confianza entre gobernantes y gobernados. ¿Cuál es el ámbito apropiado para recuperar confianza? El ámbito local, por la proximidad. Y ¿cuáles son las prácticas democráticas que se pueden medir? Muchas, muchísimas. Pero había que seleccionar algunas y seleccionamos aquellas que consideramos que eran o son la base de una buena institucionalidad: cultura cívica, participación ciudadana, trato al ciudadano, rendición de cuentas.

-Cultura cívica entendida como el conocimiento que tienen, quienes habitan una comunidad, de sus responsabilidades y de sus derechos, de los valores de la democracia.
-Participación ciudadana entendida como los canales que el gobierno local ofrece para que la gente participe, pero también el uso que la comunidad hace de esas posibilidades de participación.
-Trato al ciudadano, que muestra cuál es la relación entre ciudadanos y funcionarios, si estos fueron seleccionados por concurso y qué capacitación reciben para estar en el lugar que están.
-Rendición de cuentas, es decir, cómo el gobierno muestra sus planes, sus procesos, sus resultados y cómo la ciudadanía sabe exigir lo que el gobierno local promete.

La Auditoría Ciudadana –me parece importante subrayarlo en este ámbito donde mucho se ha hablado sobre gestión y transferencia del conocimiento–, es altamente transferible, por su escala local y porque está diseñada con una metodología precisa y determinada por una serie de etapas que permite ajustar variables, co-

rregir errores e incorporar lecciones aprendidas a partir de la evaluación de cada una de las mismas.

La hoja de ruta de una Auditoría Ciudadana luego de establecido el diagnóstico que marcó la necesidad de recuperar confianza, de trabajar sobre prácticas democráticas y de hacerlo desde lo local fue:

a) Conformación de un equipo ejecutor que tuviera, no sólo capacidades técnicas, sino también mística, compromiso, entusiasmo, fuerza interior para llevar a cabo estos procesos.

b) Búsqueda de actores comprometidos con la idea: los intendentes y sus equipos, el conjunto de la sociedad civil y aliados relevantes, este caso, entre nosotros fue el PNUD, gobiernos extranjeros como el de Nueva Zelanda, fundaciones internacionales, la cooperación internacional, etc.

c) Realización de reuniones preparatorias y de sensibilización con el intendente, con su equipo, con referentes de la comunidad; visita a los medios locales explicando las características del Programa, cómo el conjunto de la comunidad debe comprometerse y de qué manera puede hacerlo.

d) Presentación del Programa en un acto público donde confluyen quienes han de ser los actores esenciales: el intendente con su equipo y todos los referentes sociales imaginables, desde cámaras empresarias, académicos, organizaciones no gubernamentales, fuerzas de seguridad, credos, etc.

e) Constitución de un Foro Cívico para celebrar reuniones –pautadas en cuanto a presencia de facilitadores, acuerdo sobre reglas de diálogo, etc.–, para indagar sobre las preocupaciones de la comunidad en relación a sus prácticas democráticas.

f) Ejecución de un trabajo de campo –encuestas, grupos focales– para medir los indicadores que surgen de las preocupaciones de la comunidad. Este trabajo de campo fue realizado, en su gran mayoría, por universidades; que no es cierto, estoy convencida, que retaceen el conocimiento, sino que les falta posibilidad de encuentro y de articulación con equipos que implementen aquello que el conocimiento académico puede ofrecer.

g) Estudio de la normativa local –para ver qué parte de la misma se ocupa de estas prácticas– y entrevistas a referentes sociales como por ejemplo historiadores, pioneros, docentes, músicos, poetas, para

incorporar al proceso las voces que pueden enriquecer el conocimiento sobre la cultura y la identidad de esa comunidad.
h) Redacción de un informe preliminar que se envía al Foro para su análisis y presentación del mismo en una audiencia pública.
i) Distribución del informe final en escuelas, bibliotecas, oficinas públicas, etc. Ese informe es –les puedo asegurar– la mejor radiografía cívica de esa comunidad, es decir, es el mejor diagnóstico sobre sí misma.
j) Implementación, a partir de un esquema de cooperación y de articulación con actores provinciales, nacionales o la cooperación internacional, de los proyectos que fue diseñando la comunidad durante el desarrollo de la Auditoría Ciudadana.

Procesos como el de las Auditorías Ciudadanas generan una gran energía social y plantean a la comunidad un nuevo desafío de búsqueda, de respuestas a interrogantes como: ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué queremos para nuestros hijos?, ¿cómo lo vamos a hacer?. Les aseguro que en el momento en que empiezan a implementarse los proyectos diseñados entre todos es como si se pudiera ver a la comunidad caminar sus sueños.

Voy a mencionar algunos de los tantísimos proyectos que surgieron y se implementaron a partir de las Auditorías Ciudadanas: presupuestos participativos, modificación de las ordenanzas locales para adecuarlas a las preocupaciones de la comunidad, cuestiones que tienen que ver con seguridad ciudadana –como señalización urbana o seguridad vial–, sistemas o estrategias para mejorar la rendición de cuentas, juegos pensados por docentes y por alumnos para aprender jugando los contenidos de determinadas ordenanzas, restauración de centros culturales emblemáticos, creación de centros tecnológicos barriales, gestión interinstitucional –gobierno local, gobierno provincial y gobierno nacional– para resolver antiguas problemáticas locales, activación de consejos económicos y sociales que estaban dormidos, revitalización de proyectos regionales etc.

3) Como síntesis, una política pública orientada a promover el compromiso cívico, si se implementa con rigurosidad metodológica y utilizando las herramientas adecuadas, logra mejorar la ca-

lidad de la democracia, modifica el paisaje cívico y facilita proyectos para el desarrollo de la comunidad. Y el saber adquirido, el conocimiento, se puede transferir. Para esto propongo que en vez de pensar sólo en el aprendizaje, pensemos también en la enseñanza, en el "enseñaje" que pueden desatar estos procesos. ¿Cómo se realiza gestión y transferencia del conocimiento? Equipo, metodología, registro, sistematización, evaluaciones, seguimiento son los pasos esenciales. Un manual que dé cuenta de todo esto es una buena herramienta.

Y hay –esto es lo que quiero sugerir a ADEC, a ADEL– una metodología de transferencia del conocimiento que Naciones Unidas viene implementando en muchos lugares, se trata de las "Ferias del Conocimiento" que han demostrado ser un instrumento dinámico, efectivo para la promoción, transferencia y retroalimentación del conocimiento entre pares. Imagínense acá, estos días, han asistido 800 personas, imagínense a estas personas, en un formato tipo feria, de esas ferias que se arman para promover algunos productos comerciales. En este caso se trata de una feria para intercambiar el conocimiento. Con lugares que invitan a la participación, catálogos de experiencias, espacios dinámicos para talleres o *workshops*, *stands* o tótems de cartón donde la experiencia está explicada de manera resumida y los protagonistas –allí presentes– pueden contar a quien se acerca cómo lo hicieron, una sala para conferencias de expertos. Un espacio muy importante en estas ferias es el dedicado a las "las rondas de negocios". ¿Qué se "negocia" allí?: la transferencia del conocimiento. Se pueden acordar visitas a lugares, firmar convenios, concretar acuerdos de cooperación. Los expertos aprenden de los protagonistas de las experiencias, la audiencia toma el escenario, los participantes tienen un acercamiento de primera mano a la experiencia y pueden interactuar directamente con quienes las llevaron a cabo.

Para finalizar, mi propuesta para transferir conocimiento es la realización de Ferias para el Desarrollo Local Sustentable. Estas ferias podrían celebrar experiencias exitosas que mejoran la calidad de vida de las comunidades y, en este sentido, representar una oportunidad para hacer visibles las acciones desarrolladas por los gobiernos, las

empresas, las fundaciones empresarias, organizaciones de la sociedad civil, etc. Es decir, hacerse cargo de la capacidad no sólo de aprender, sino también de enseñar. Lo local está comenzando a ser visto como relevante, los cambios son exponenciales, sólo nos falta saber aprovechar la oportunidad. Gracias.

Diego García Da Rosa
Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad de la República del Uruguay. Especialista universitario en desarrollo local y cooperación multilateral para América Latina y el Caribe de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Docente de Teoría Política Contemporánea y Políticas Públicas en la Universidad de la República. Asesor Técnico en Desarrollo Económico local y Descentralización en el Programa del PNUD de Desarrollo local.

Quiero desarrollar en los minutos que me quedan algunos desafíos y presentar algunas preguntas destinadas a la discusión sobre el rol de las Agencias de Desarrollo Local y su incidencia en las políticas públicas, pero no tanto desde la perspectiva de cómo pueden las agencias incidir en las distintas fases de la política pública como habitualmente podemos hacer, es decir, en la fase de diseño y formulación o en la etapa de implementación, o de monitoreo y evaluación. Si bien esto tendría buenos rendimientos académicos, por ejemplo en Uruguay, la evaluación y la investigación de las agencias como plataformas territoriales que buscan ser atractivas para la implementación de programas nacionales y que tratan de llegar al territorio, daría buenos frutos porque existe una competencia real entre agencias para ver cuál es más atractiva para que aquellos programas de alguna manera arriben a ellas.

Quiero emprender acá un camino un tanto distinto y desde una perspectiva más crítica. En ese sentido plantearé una serie de dudas y sostener que no hay nada evidente en la existencia de una agencia de desarrollo. Todas las ventajas que uno podría enumerar que hace una agencia de desarrollo podrían lograrse sin una agencia de desarrollo. Si nosotros aventuramos argumentalmente que

a) las agencias de desarrollo son plataformas territoriales de articulación público-privada, o b) que mejoran la participación de los actores en el territorio, o c) que son la respuesta institucional a un desafío de tratar de articular actores en lugar de hacer políticas sectoriales; hay numerosos contraejemplos que muestran que hay plataformas de articulación público-privada que no son agencias de desarrollo o diferentes arreglos de gobernanza que no necesariamente concluyen en una agencia. ¿Qué quiero decir con esto? Quiero decir que no podemos aceptar sin más la existencia de una agencia, sin tener una fundamentación, sino que tenemos que argumentar públicamente, y argumentar muy fuerte por qué son relevante las agencias de desarrollo y por qué son importantes a la hora de decidir las políticas públicas territoriales.

Hace un tiempo, Sabatier planteaba en un artículo el siguiente desafío: "Si la gobernanza era la respuesta, teníamos que volver a decirnos cuál era la pregunta". Y con las agencias pasa lo mismo. Si las agencias son la respuesta, tenemos que hacernos la pregunta nuevamente. ¿Las agencias son la respuesta a qué?

Entonces, el primer punto que quería manejar es la necesidad de disponer y mejorar nuestros argumentos públicos de por qué este tipo de plataformas territoriales son de alguna manera necesarias. Y este es el principal mensaje que de alguna manera quería trabajar: es que la posible incidencia que puedan tener las Agencias de Desarrollo Local o las Agencias Territoriales en el proceso de las políticas públicas, no va a depender sólo de la eficiencia de los servicios que trabaje, de los programas de PyME que logre, de los programas nacionales que arribe a su territorio, o de la participación amplia de los actores. La incidencia fundamental o el mayor logro de incidencia que pueda lograr una agencia de desarrollo van a estar en su fortaleza institucional.

Y por eso, todos los esfuerzos para trabajar en la política pública tienen que estar más volcados al fortalecimiento de su institucionalidad. Esto representa un desafío enorme en las agendas de las agencias ya que tienen una tendencia habitual a concentrar mucho de su esfuerzo en implementar y mejorar sus servicios.

Las agencias son construcciones deliberadas de institucionalidad y la mala noticia es que la creación de institucionalidad es algo muy

difícil de lograr. Es decir, la creación de institucionalidad es algo muy difícil de lograr si la queremos hacer sostenible porque no basta únicamente con que cumplan objetivos, sino que tienen que generarles sentido de pertenencia a los actores y eso no se logra solamente cumpliendo objetivos. Hay casos exitosos de institucionalidades que cumplen objetivos, y sin embargo no logran sostenibilidad.

El otro punto que quería trabajar son las debilidades y las fortalezas que muchas veces les atacamos a las agencias, como por ejemplo: 1) la apatía , 2) el desinterés de algunos actores en su participación, 3) el no comprender cómo algunos actores no participan del espacio que hemos construido, 4) de por qué el sector privado no participa, 5) de por qué se producen esas lógicas extractivas de algunas organizaciones que van en busca de algún proyecto para poder implementar y con eso se retiran. No son productos e intenciones de actores o instituciones macabros, sino que son productos de lógicas de actores y son productos que responden a determinados estímulos e incentivos que damos desde el diseño institucional. Hay instituciones que estimulan a sus actores a actuar de determinada manera, y hay restricciones que las instituciones pueden lograr para eso. En ese sentido, esto no es nada nuevo para la literatura para las políticas públicas; desde la formulación de H. Lasswell en adelante las instituciones tienen una incidencia sobre las percepciones, las oportunidades, las estrategias, la lógica de actuación, sobre qué tienen permitido y qué no tienen permitido, y cómo actúan y cómo no van a actuar. Por lo tanto –repito–, nuestro foco tiene que estar fuertemente focalizado en nuestras agencias en tanto instituciones, ¿qué tipos de incentivos estamos generando?

Así, algunas premisas que sustentan esta evidencia institucional –que como verán, provengo de la Ciencia Política y por tanto, están influidas por este paradigma–, las tres premisas de las que parte este esquema dice que los actores (llámense cámaras empresariales, gobierno local, sociedad civil, etc.) son sensibles a las oportunidades y a los incentivos, de que esas oportunidades e incentivos puede ser institucionalmente diseñados de tal manera que produzcan un cambio en la acción de los agentes; y por lo tanto sólo cambiaremos la acción de esos agentes si construimos nuevos

incentivos; y que el rol de esta nueva institucionalidad es cambiar estos patrones de incentivos. No hay una institución neutral con respecto a generar incentivos para los actores. Cuando construimos un espacio, cuando decidimos construir institución estamos construyendo de alguna manera estímulos y restricciones a los actores. Es decir, si el presidente de la agencia es el intendente, no es lo mismo que el presidente de la agencia sea rotativo, y no es lo mismo que si se elige por rotación de cargos. No es lo mismo si el padrón es abierto o cerrado. No es lo mismo si en la institucionalidad participan instituciones o si participan personas referentes de la comunidad. Esos son incentivos y estímulos de las organizaciones y de las agencias que de alguna manera van a determinar el resultado de las políticas de los productos que van a tener.

Yo quería concentrarme en dos de los incentivos y en dos de las cuestiones que hemos discutido en este Foro largamente en estos dos días y que me parece fundamental.

El primero de los temas en cuestión es el de la participación. Creo que tenemos en el desarrollo local un componente, a veces excesivo, de discusión de la participación como esencialmente bueno. Todo aquello que sea participativo es bueno, todo aquello que no es participativo es malo. Lo que no dice la literatura y lo que nos dice la práctica de quienes trabajamos en esto es que también la participación responde a incentivos institucionales. Ya por la década del 50 Mancur Olson sostenía que "si la discusión que hacemos en una institución es sobre bienes públicos, es decir, vamos a discutir una serie de bienes cuyos beneficios derraman a todos, pero que no depende ese beneficio de la participación de los actores, no es racional participar". Es decir, si yo trabajo en un sindicato y peleo por el aumento salarial de toda la masa, está claro que si yo no participo igual voy a obtener el beneficio de quienes cargaron el costo de hacer esa negociación salarial. Por lo tanto, las quejas de por qué no participan algunos actores, tendríamos que revisarlas a ver también si no son estímulos que desde la institución damos. ¿Participar es gratis? ¿Participar no tiene ningún costo? ¿Cómo se gestionan la retirada y la salida de las agencias? ¿Por qué participan algunos actores y otros no? ¿Hay sanciones si no participo o dependiendo de eso? ¿Qué beneficios

obtiene mi organización por participar en un espacio como las Agencias de Desarrollo Local?

El otro punto que quería discutir, es el consenso como meta. Una autora que ganó el Premio Nobel hace muy poco, se llama Elinor Ostrom, sostenía que el problema de algunas instituciones es que las políticas y las metas que logran, parecen metáforas (el bienestar económico, el empleo con equidad de género, la sustentabilidad ambiental y todo esto con especial énfasis a los jóvenes, a las mujeres y a las poblaciones en vulnerabilidad). A este nivel de generalidad y formulado de esa forma, es muy fácil lograr consensos. El problema es cuando a partir de ese consenso de grandes metas pasamos a la implementación de las estrategias. La evidencia nos muestra que los desacuerdos empiezan cuando comenzamos a bajar el nivel de los acuerdos. Entonces, a veces tenemos que revisar en nuestra institución hasta qué punto los consensos que tenemos no son de alguna manera consensos artificiales u operan sobre metáforas de políticas.

En ese sentido la discusión es que las agencias tienen que concentrar su esfuerzo en su fortalecimiento institucional para poder incidir en las políticas públicas. Para eso me quiero concentrar en el rol de las agencias en una fase específica y fundamental del ciclo de las políticas: su rol para poner determinados temas en la agenda pública.

Parece haber una tendencia natural de las agencias a trabajar sobre la última cadena de la política pública que es la implementación: queremos, como ADEL, que el programa de PyME del Ministerio forme parte de mi estructura. Creo que avanzaríamos bastante en el fortalecimiento institucional de estos espacios si se considera la importancia que pueden tener las agencias en la construcción de la agenda. No todos los temas están en la agenda pública y esto es un dato. El problema es que lo que no está en la agenda pública no se transforma en políticas públicas. Y si nosotros queremos que los temas se transformen en políticas públicas tenemos que lograr poner determinados temas en la agenda, porque de otra manera no van a estar.

Por tanto, la lucha estratégica que tienen por delante las agencias de desarrollo es lograr posicionarse como un actor clave de poder, para poner temas que necesariamente otros actores no ponen en la agenda

pública. Uruguay está viviendo una crisis del debate público. El país es el más centralista de América Latina y convive con unos desequilibrios territoriales importantísimos, y esos temas no están en la agenda pública. Alguien los tiene que poner, alguien tiene que poner qué efectos ha tenido sobre la distribución territorial de mi país 10 años de crecimiento económico a unas tasas chinas (prácticamente). Y eso no lo va a poner el sistema político, eso lo va a poner algún actor que logre incomodar la agenda pública de los contextos locales.

Y en ese sentido yo creo que las agencias deberían o tendrían que hacer esfuerzos adicionales, tanto el foco en los servicios como en mirar su estructura institucional y qué capacidad tienen hoy a nivel local –y a nivel nacional como el caso de redes de agencias– de poner esta discusión.

Kingdom, utiliza un concepto bien interesante y funcional a esta discusión, al que denomina "la ventana de políticas". Sostiene que las agendas de los gobiernos están saturadas; los gobernantes y las oficinas, los programas y los ministerios tienen muchos problemas. En general, tienden a responder los problemas que la opinión pública les va marcando, pero cada tanto se abre una ventana de oportunidades que permite que algunos temas así, se coloquen. Eso puede ser una transición, eso puede ser la remoción de un ministro, o de un intendente, o de una dirección de desarrollo productivo. ¿Y cuál es el rol de las agencias ahí? Estar preparado para cuando una de estas ventanas –que primero tenemos que identificar– se abra para poder lograr incorporar ahí algunos temas fundamentales.

Otro punto es el rol de las ideas. Muchas de las agencias uruguayas tienen la explicación de su creación, básicamente, en el peso y en el éxito que han tenido algunos académicos y consultores así como organismos de poner un marco conceptual en la agenda pública local.

Es decir, el desarrollo local tiene una lucha también insistente en el plano de las ideas tal como ha venido insistiendo Pablo Costamagna. No hay política pública que pueda enfocar el desarrollo territorial si no le incidimos el marco conceptual al que toma la decisión. Entonces, también tenemos que revisar nuestro marco conceptual porque sabemos, desde Peter Hall para adelante, que

las ideas sólo se logran transformar en políticas públicas si se ajustan a un contexto determinado, y por tanto tenemos que hacer todo el esfuerzo para que nuestro marco conceptual se ajuste a un contexto. También disponemos de evidencia que sólo será una idea transformada en política pública si de alguna manera concilia con los intereses, por lo menos de algunos de los sectores fundamentales de la sociedad, y si es factible en términos administrativos. No hay que desconocer esto. También los acuerdos que tenemos en desarrollo local hacen que a veces las estructuras administrativas para dar cuenta de nuestros acuerdos –el territorio, el bienestar, la gobernanza, la innovación, la equidad, y con enfoque de género para los sectores vulnerables, sobre todo si son jóvenes– necesita tener los brazos administrativos para transformar esto en políticas públicas.

Otro punto a destacar es que las ventanas de oportunidades de política se abren periódicamente, y por tanto el desafío para las agencias es que tendrían que estar preparadas con una batería de herramientas argumentales para poner esos temas en la agenda pública.

Pero las ventanas de oportunidades de política también se cierran por una serie de razones. Primero, porque cuando se le abrió la ventana los participantes la desaprovecharon. Erraron, tenían un solo tiro para tirar y lo hicieron mal. No hay nadie más convencido que un técnico en desarrollo local, eso es casi una cuestión religiosa. A veces no logramos transmitir a los sectores que tienen que tomar decisiones si eso tiene, por ejemplo, un rédito político para el que tiene que tomar la decisión. Se cierran las ventanas porque se acabó el periodo del gobierno y el que entró, no cree en nada, absolutamente en nada de lo que nosotros venimos diciendo hace 10 años. Y por ahí todos nuestros esfuerzos se van al tacho. En tercer lugar, porque el que inició el proceso de construcción de agencia perdió las elecciones como gobierno local y se identificó tanto con ese proyecto que el que viene lo ve siempre como una política pública que hizo el gobierno anterior; y por lo tanto la va a tirar, o por lo menos la va a dejar dormir, que es una forma de muerte lenta, digna pero lenta.

Hay otra forma de que las ventanas también se cierren y el argumento que asume tiene el tono demagógico siempre presente en

algunos territorios, que es el político que vuelve a decir: "Lo que se hizo bien va a seguir, lo que se hizo mal se va a cambiar, pero hay políticas de Estado que trascienden". En realidad, continúan algunos proyectos por el efecto demagógico de la promesa enunciada de que las cosas que había iniciado el gobierno anterior las iba a continuar, si de alguna manera seguían bien. Pero, en la práctica, las decisiones y las no-decisiones también terminan sofocando de alguna manera al proceso.

En otras ocasiones, creamos en las agencias espacios que incentivan al conflicto político. Aun cuando un conflicto que sucede en otro ámbito (se pelean la intendencia y el centro comercial por la disposición de tránsito), luego ese conflicto es muy difícil que cuando se sienten en la agencia digan: "Nos olvidamos lo del tránsito, volvemos a ser amigos". Es decir, hay conflictos que son externos al proceso de construcción de agenda, pero que terminan transformando.

Quienes tienen mayor peso para incidir en las agendas políticas son los actores institucionales. Y por lo tanto las agencias tienen que fortalecerse.

También es fundamental saber por qué mueren las agencias de desarrollo. Y necesitamos una literatura también, y trabajar por qué colapsan las instituciones, no sólo las agencias.

A partir de Offe, sabemos que las instituciones tienen básicamente tres formas de fracasar o de colapsar: 1) señala que no inculcó las normas y las preferencias a los actores, no logró involucrar a los actores, no logró el marco conceptual o la razón por la que esa institución debería seguir; 2) porque aparecen alternativas distintas que pueden cumplir el objetivo de la institución que más o menos lo hacía, es decir la aparición de alternativas institucionales que hacen que mi institución decaiga. Y 3) por el cumplimiento de objetivos –esto en las dos fases–, porque cumplimos tan bien los objetivos que no tenemos más sentido, o porque nunca cumplimos los objetivos que nos propusimos y también colapsa.

En materia institucional, todos sabemos que las organizaciones y las instituciones difícilmente terminen de colapsar, van a convivir, van a estar ahí. Ahora bien, de esto no podemos derivar necesariamente ningún indicador de su fortaleza vital. Que estén presentes y que se reúnan no son indicadores de que están vivas. Indican que

están en el territorio porque sabemos que las instituciones son mucho más fáciles de crear que de que luego se mueran.

Cuatro cosas finales antes de terminar: **1. Analizar en nuestras instituciones lo que en la teoría del juego se llama la segunda mejor alternativa.** Es cuando no están necesariamente todas las condiciones para cumplir la primera alternativa que nos habíamos planteado, por ejemplo crear una institución que mejore la sectorialidad y la articulación de actores. En ciertos casos la segunda mejor alternativa que teníamos, y que tal vez implica una reducción de objetivos (tal vez implica acortar los acuerdos, cambiar los actores que van a participar), pero tendrá un impacto fuerte en materia de resultados. **2. Un segundo punto que sería: repensemos la participación en el marco de las agencias**. La participación, como hoy dijimos, no es sólo una participación física (si bien nos gusta que la participación sea gente sentada), la participación efectiva en un mundo plural es garantizar la presencia de discursos, y tenemos que seleccionar bien qué discursos queremos que estén en una institución. **3. Analizar los incentivos y sanciones para generar oportunidades y restricciones de los actores que queremos, y analizar qué incentivos estamos dando a nuestra institución. 4. Innovar en la programación discursiva de las instituciones y no tanto en las estructuras o servicios**, es decir, necesitamos buscar buenos argumentos de por qué las agencias son un buen actor en el nivel territorial.

Y en definitiva: inversión, inversión y más inversión en el sentido clásico del término, pero institucional. Hacer todos los esfuerzos necesarios de inversión a nivel institucional de los programas. Inversión institucional si queremos fortalecernos para lograr un objetivo muy pequeño: poner determinados temas en la agenda pública, ahí cuando la ventana de oportunidades se abre. Nosotros, los del desarrollo local, les hablamos –como sostuve anteriormente– los convencidos a los convencidos. Y tenemos que variar esta práctica: tenemos que trabajar con políticos, con el sistema político, con los partidos. Desde Uruguay iniciamos un curso para jóvenes políticos, porque pensamos que los políticos cuando asumen no tienen enfoque, que van a empezar a tener un enfoque del desarrollo una vez que asuman al gobierno. Error: claro que

tienen enfoque y discurso. Y tienen un discurso muy fuerte. El desarrollo local es una lucha competitiva por ideas. Lo que tenemos que hacer es buscar los mejores argumentos públicos para convencer que una institucionalidad tiene un sentido en el territorio para las metas maravillosas que todos tenemos y estamos de acuerdo. Muchas gracias.

Diego Dequino

Secretario de Economía y Finanzas de la Municipalidad de la ciudad de Córdoba. Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de Córdoba, en donde le fue otorgado el Diploma de Honor. Integrante del Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba. Consultor de distintos programas de organismos internacionales como el BID, el Banco Mundial, el PNUD, JICA, y el FOMIN. Asesor en varios gobiernos provinciales. Autor de publicaciones vinculadas al mercado laboral y a la tecnología de gestión.

Ante todo muchas gracias por invitar a la Municipalidad de Córdoba. Si bien el municipio integra la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba, voy a pedir permiso para hablar.

Hoy me toca ocupar una función ejecutiva en el marco de un gobierno local, con lo cual me voy a atrever a hacer un planteo de lo que nos representamos en el momento actual que estamos asumiendo la gestión de la Ciudad de Córdoba. Desde el lado del Estado, un planteo como secretario del Estado en el marco de un gabinete que ha participado en la campaña política y ha participado en los mecanismos de decisión; en el rol de economista también, que es algo en lo cual me metí hace muchos años y obviamente tiene una impronta, un paradigma en la visión al cual no voy a renunciar; y por último, lo voy a hacer como cordobés, como alguien de la provincia, y como alguien que, generacionalmente, considera que nos toca pedir el futuro. En este marco, tengo una presentación breve, pero hay un concepto que quiero remarcar que tiene que ver con la historicidad.

Interpreto los desafíos del siglo 21 y el rol de las ADEL como dos frases separadas. El planteo que voy a hacer, es lo que nosotros entendemos que es el desafío que generacionalmente nos toca y

frente el cual hemos asumido el compromiso de participar en una responsabilidad pública. Correspondemos a una generación de funcionarios de aproximadamente 40 años que estamos acompañando laboriosamente una gestión de un desarrollo local, de un Estado local en función del desarrollo.

El primer aspecto que quiero mencionar es que el desarrollo productivo está estrechamente asociado a las condiciones y calidad de vida, y estrictamente asociado a las condiciones de productividad y materiales de una sociedad. En tal sentido, no podemos divorciar la visión de la relación capital-trabajo y la visión del desarrollo local. Cuando hablamos de capital-trabajo –obviamente no me voy a extender porque acá hay gente que participa largamente de esta discusión– nos referimos de manera amplia a la visión del capital; y desde el punto de vista del Estado local, creemos y consideramos que le cabe una visión y un rol indelegable que tiene que ver con la inversión en materia de infraestructura. Cuando hablamos de infraestructura no nos referimos exactamente a temas de obras, sino que hablamos de infraestructura del conocimiento, de capacitación, y a infraestructura de carácter material en las cuales hay aspectos viales y otros similares.

En ese sentido, y hablando de la historicidad que nos toca, estamos convencidos de que tenemos que tratar de traer una visión del futuro para reconstruir las bases de lo que consideramos un desarrollo sostenido al cual debe aspirar la ciudad y su área metropolitana.

Las condiciones materiales de la ciudad de Córdoba y su área metropolitana son especiales, todos las conocemos, especialmente los que nos hemos criado al amparo de la educación pública, y hemos migrado internamente para buscar oportunidades, crecer y desarrollarnos. Pero la realidad de nuestro municipio y nuestro Estado local es que debería ser un protagonista activo de –y acá viene la restricción– cómo traer ese futuro al presente de manera práctica y operativa, es decir, que no sea solamente una discusión.

Leí en el diario esta mañana una frase que me encantó –no la voy a repetir de memoria porque no la recuerdo textualmente–, pero decía algo así como que hay que buscar un equilibrio entre lo que uno quiere transformar y la decisión de participar, porque sino el riesgo que se corre es transformarse en un opinador de

café. En nuestro caso, estamos en un proceso de responsabilidad política concreta donde nuestras decisiones, las que tomamos cotidianamente, tienen una incidencia directa sobre la realidad de todos los cordobeses. Y la realidad del municipio de Córdoba, es que estamos hablando del presupuesto alrededor del número 20 en el orden de los presupuestos subnacionales de la Argentina, y cerca del 90% de sus recursos se van en lo que se llaman "gastos corrientes". Cuando uno mira y percibe que desde la ejecución de lo que son los recursos, que es la base de sustentación fiscal de un Estado, el 90% se va en "gastos corrientes", es muy difícil pensar en el futuro cuando lo único que hace es tratar de ir corriendo sobre la cotidianeidad de la gestión. Obviamente que cuando esto se reproduce a lo largo de una década o más, termina deteriorando las condiciones de lo que es el proceso de reemplazo natural del capital y de lo que debería ser el crecimiento del volumen del capital medido en forma correcta para mejorar las condiciones de productividad. Eso es lo que ha pasado –y acá hablo de historicidad, de nuestro territorio, de lo que vivimos– a nuestra ciudad en los últimos 10 largos años: ha sido sometida a un proceso de desinversión sistemático.

A partir de este diagnóstico, el planteo que nos hacemos es cómo devolvemos una curva de inversión vinculada a una relación de capital-trabajo viable a una ciudad, sus habitantes, los entornos productivos y todo lo que a ella está involucrado. Un Estado estrecho, un Estado que se ha ido degradando de forma progresiva en lo que es la administración, no solamente en el gasto, sino en los recursos, evidentemente necesita considerar un pensamiento de qué ofrecer en materia de convocatoria hacia los ciudadanos, hacia los vecinos, los contribuyentes, de quienes crean valor de manera cotidiana en la ciudad. Nosotros estamos convencidos de que es indispensable darnos en Córdoba, lo que hemos llamado por ahí –palabras más palabras menos– un **Banco de Proyectos**.

Estamos convencidos de que si no podemos delimitar de forma correcta las promesas de futuro que a algunos nos toca a veces gestionar –como me pasa a mí en este momento de mi vida y otras veces me toca verlas como ciudadano–, es muy difícil llevar adelante una planificación de acciones e incentivar a los actores sociales y

económicos a que acompañen este proceso de decisión. O sea, si el proceso de decisión es intempestivo, es repentista, es el que más rápido sale o el que más gana, es muy difícil instalar al desarrollo como una categoría en la planificación en el sector público.

Tenemos una hipótesis, que llega a ese nivel por el momento, que la vamos a seguir explorando: nosotros sostenemos que la ciudad de Córdoba y su área metropolitana necesitan el equivalente a 10 presupuestos al valor presente del municipio de la ciudad, a lo largo de una curva de inversión de aproximadamente 15 años. Esto permitiría, en materia de visión de futuro, recomponer la destrucción de capital que ha habido: infraestructura urbana, condiciones materiales para producir, condiciones invisibles que tienen que ver con temas institucionales, y en otros. Si hablamos de cuestiones institucionales acá tengo la gente de la ADEC que lo sabe muy bien: el municipio ha renunciado a los compromisos, en los últimos cuatro años, en relación a la Agencia de Desarrollo Local, por lo cual nosotros estamos detrás de recomponer esa relación porque creemos que es una inversión. Permitiría recomponer la destrucción de capital y ofrecerle a las generaciones futuras unas condiciones mejores de las que nosotros recibimos. Si no ocurre esto, va a ser muy difícil crear un lugar de esperanza y desarrollo.

Y acá viene el pedir permiso que mencioné al inicio de mi presentación, porque hasta acá hablé más como funcionario, más como economista; y digo, nosotros sostenemos que para llevar adelante esta iniciativa, esta idea, donde obviamente está caldeada y sustentada en algunas iniciativas más concretas, más específicas en materia urbanística o en temas de obras, en otros conceptos; pero hay una hipótesis que es inviable en materia de traer futuro a presente que tiene que ver con el primer aspecto: que sin cooperación público-privada es inviable considerar que vamos a poder construir una curva de inversión que permita recomponer la destrucción de capital y mejorar la relación capital-trabajo –como decimos los economistas–, o como se le traduce a la gente: mejorar las condiciones de bienestar.

Y el segundo aspecto, que es más de la técnica de la gestión de la cosa pública, es absolutamente indispensable distinguir aquellas porciones de la inversión que tengan que ver con lo que llamamos so-

lidarización en el marco del presupuesto; y aquellas que tengan una composición, una totalidad, de recupero en materia de inversión. Lamentablemente el sector público en Argentina, en la última etapa especialmente, ha estado muy sometido a una decisión del sector público, en donde se incide en forma directa sobre las condiciones materiales y producción, y sin embargo eso tiene un cargo solidario en el marco del presupuesto sin discriminar quienes son los beneficiados y quiénes no. Y nosotros creemos que acá hay un desafío por hacer y un debate: sin un Banco de Proyectos es muy difícil discriminar cuáles son los temas que necesariamente el presupuesto debe asumir de forma solidaria para ser reparado, y aquellos que pueden tener un cargo específico a los que tengan un beneficio incremental respecto de la mayor inversión recibida.

Por último, para cerrar, hay una palabra que a mí cada vez me encanta más que tiene que ver con el mutualismo. Es difícil entender hoy cómo podemos recomponer una curva de inversión a largo plazo cuando las cosas en el sector financiero en Argentina, en pesos a tasa cierta, no pasen los 36 meses. Es muy difícil planificar lo que es la administración de la renta o el excedente aplicado a proyectos de inversión que tendrían que tener un recupero cuando no hay mercado financiero que no reaccione de forma armónica y acordada con esos proyectos de inversión. Con lo cual, uno puede optar por quejarse u optar por intentar cambiar las condiciones de la realidad –nosotros lo venimos intentando, tenemos un programa financiero en esta materia para tratar de descontar futuro presente–. Hay que reconstruir una noción que yo entiendo que estuvo en nuestros abuelos que quisieron que la Argentina fuera un país grande, especialmente nuestra provincia o la provincia de Santa Fe, de la cual provenimos muchos que somos descendientes de inmigrantes, y que tiene que ver con el concepto de mutualismo. El mutualismo es una base de sustentación que tiene un nivel de cohesión social que debemos recuperar, y que está claro que el Estado con una decisión de política pública vectorial directa, no la puede sostener en el tiempo ni tiene la capacidad de convencerlo ni así corresponde que sea. Es indispensable la participación de las instituciones, de las agencias de cooperación; y lograr que estos modelos como el de la ADEC, que es un modelo muy bien

intencionado, muy exitoso y con coletazos, digo del lado nuestro, que añada en sus capacidades naturales. Es importante que estas iniciativas sean protegidas y crezcan, pero no que crezcan por la decisión de alguien en particular, sino que crezcan por la asociación mutual de todos los que tenemos intereses comunes. Así que les digo gracias por el permiso, y hasta acá llegué.

Roberto Martínez de Guereñu
Licenciado en Ciencias Empresariales de la Universidad del País Vasco. Tiene un Máster en Dirección Logística Integral por la Cámara Oficial de Industria y Comercio de Álava. Presidente de la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN). Director del Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

No soy ningún gran orador y tiendo a ser bastante pragmático. Entonces, haciendo referencia a la alocución sobre la reflexión del mundo que ha hecho antes Marta yo me planteo certezas. En el mundo hay dos tipos de personas: los que tienen almorrana y los que la van a tener. Espero que puedan sacar conclusiones. En segundo lugar, tampoco soy ningún experto, ustedes me han invitado a venir, y siendo viernes a esta hora de la tarde, pues humildemente les doy las gracias por permanecer aquí, a estas horas, a todo el público, y a la organización por acogerme.

Espero que nuestra experiencia les sirva para que sepan ustedes, al menos, lo que no deben hacer. Les voy a hablar sobre la ubicación, la población, y en una segunda parte, vamos a trabajar el rol de las agencias.

Les voy a explicar un poquito cómo se distribuye la administración pública en España, aunque quizás muchos de ustedes la conozcan. Tenemos cuatro niveles de gobiernos: está el gobierno central, están las comunidades autónomas (que en este momento tenemos 17), luego la gobernanza provincial (que tenemos alrededor de unas 54-57 provincias), y luego están los que ustedes llaman las municipalidades (que nosotros llamamos ayuntamientos). Entonces, en los ayuntamientos, nosotros realmente no tenemos las competencias

por ley en materia de promoción económica o políticas activas de empleo que es lo que, básicamente, hacemos las agencias de desarrollo local. A pesar de no tener las competencias, nos incumbe. Nos incumbe porque cuando un "parado" tiene un problema, la primer puerta que llama es la de un ayuntamiento. Cuando un comercio se cierra, la primera reclamación que hace es al ayuntamiento. Pues, deliberadamente hay una voluntad política para trabajar la promoción económica y las políticas activas de empleo, porque somos la primera puerta de acceso al ciudadano.

En el País Vasco nosotros somos tres capitales de provincia, que son Bilbao, Vitoria y San Sebastián; luego tenemos una serie de municipios pequeños que conforman las tres provincias que son: Guipúzcoa, Vizcaya y Álava. Vitoria es la capital de Álava, San Sebastián es la capital de Guipúzcoa, y Bilbao es la capital de Vizcaya. En el dibujo que tienen ustedes la zona blanca es la zona más ligada al desarrollo rural (es zona rural), y las zonas coloreadas, en cada una de estas tres provincias, es la que corresponde a los núcleos en donde se posicionan nuestras agencias de desarrollo local (que somos 33 en la asociación denominada GARAPEN).

En GARAPEN, como asociación de Agencias de Desarrollo Local, lo que aglutinamos son las distintas agencias de cada ayuntamiento, de cada municipalidad. El formato es diverso. Por ejemplo, en el caso concreto de Vitoria, la Agencia de Desarrollo Local es un departamento municipal. Es decir, hay una voluntad política y el ayuntamiento posee un departamento específico en promoción económica del cual yo soy el director, y nosotros diseñamos las estrategias de promoción económica y de políticas de empleo de la ciudad. En el caso de San Sebastián, por ejemplo, la Agencia de Desarrollo Local es una sociedad anónima de propiedad municipal, 100% capital público, pero es una sociedad anónima. En otras poblaciones menores, hay una agrupación de ayuntamientos configurados como mancomunidades, que han creado entre cuatro o cinco, o el número que fuere, una Agencia de Desarrollo Local. Pero todas ellas tienen un presupuesto básicamente municipal (luego veremos la distribución de la riqueza). En definitiva, en el País Vasco somos 2.200.000 habitantes más o menos, y el área de influencia que nos toca trabajar desde las agencias pues corres-

ponde con este arco, en cuanto a la población cubierta, la población restante y la población total.

El presupuesto que nosotros manejamos, en el total de la suma de las Agencias de Desarrollo Local, la suma de todo es esta cifra de la cual destinamos el 63% a la promoción económica, y el 37% a lo que, tradicionalmente, aquí se conocen como políticas activas de empleo. Nuestros recursos: pues el 57% viene de aportaciones de los ayuntamientos, son básicamente los entes financiadores de las Agencias de Desarrollo Local. El 20% es financiación del gobierno autonómico, el 7% es ingresos por actividad, las propias cuotas que los ayuntamientos pagamos a GARAPEN por participar, y luego tenemos otra serie de recursos que nos vienen por cuestiones de patrocinios, *sponsorizaciones*, o que somos capaces de captar fondos de programas europeos. En total somos 33 agencias que aglutinamos a 545 profesionales.

¿En qué trabajamos? Trabajamos en el empleo, el rendimiento, el servicio a empresas, la promoción del comercio, la promoción del turismo, y en los sectores emergentes o estratégicos. Estos son los actores principales o lo que nosotros consideramos que es la base de la promoción económica y las políticas activas del empleo. En cuanto al empleo, hacemos lo convencional: intermediación, orientación, bajo mi punto de vista lo más importante es la formación a medio o largo plazo. Es una apuesta importante, pero al final nosotros nos estamos orientando a esa formación de colectivos específicamente desfavorecidos que no tienen otra manera de ser instruidos porque la oferta privada de formación no les alcanza. Ese es el papel que juegan los ayuntamientos.

En el tema del emprendimiento, estamos acelerando proyectos de emprendimiento, dinamizando, damos asistencia técnica, les ayudamos a conformar sus propios planes de viabilidad; pero creo que la mejor manera de ayudar a un emprendedor es ser su primer cliente. Cuando un emprendedor tiene un proyecto de empresa es necesario que tenga un primer cliente y que en su cartera comercial ya pueda decir que tiene un cliente. Entonces estamos apostando por los procesos de aceleración en los que podemos articular procesos para adquirir servicios de los emprendedores y ser aplicados a cualquier ámbito de la actuación pública. Es una manera de poder ayudar a que el emprendedor ya tenga una cartera.

En el tema de las empresas –como he dicho al principio de mi intervención– estamos muy pegados al territorio. Conocemos las necesidades de las empresas, y esa es la ventaja principal, el valor añadido que aportan las Agencias de Desarrollo Local. Nadie como nosotros, con nuestra labor de prospección, sabe cuáles son las necesidades del sector empresarial, sus inquietudes, sus apuestas y cuál es la interrelación que tienen con el ámbito público. Y estamos ahora apostando por los procesos de internacionalización del tejido empresarial. Como saben ustedes, en España hay una crisis catastrófica y el consumo está estancado, entonces en el País Vasco siempre ha habido una vocación exportadora y estamos apostando por los procesos de internacionalización de nuestras empresas. Ayudamos a las empresas a poder llegar a nuevos mercados y lo intentamos a través de figuras como el hermanamiento u otros procesos. En la promoción del comercio trabajamos en dos frentes. Para mí es muy importante la capacitación tecnológica y la modernización del sector porque hay una brecha digital importante y el sector no está habituado a las nuevas tecnologías. Eso es un tema grave porque cada vez los hábitos de consumo y las tendencias de compras están más vinculados a los usos de las nuevas tecnologías, y es un tema que nosotros estamos especialmente sensibilizados con él.

Aquí les aparece la dinamización comercial pero el señor secretario hablaba de hipótesis en su experiencia, yo les voy a hablar de escenarios. El comercio es la sonrisa de una ciudad. El pequeño comercio es el eje vertebrador de las ciudades, y en España ha pasado un hecho singular. Es que nosotros teníamos un dicho, un refrán popular que decía: "Cuando tú me la des con el cordero, yo te la devolveré con el puchero". Es decir, en un barrio, en un distrito de una ciudad, la vida se articula en torno al pequeño comercio porque el carnicero, el panadero o el charcutero conoce a los habitantes de ese barrio, y articula y vertebra la vida social. Llega un momento en que aparece un nuevo formato comercial (hace unos 20 años) que son las grandes superficies y empiezan a cambiar los hábitos de conducta y las tendencias de compra.

La gente deja de comprar en el barrio porque existe un nuevo formato de ocio y de compra que hace que se vaya a la periferia a

comprar. Esto mata la vida en los barrios. No hagan esto, escuchen al pequeño comercio porque son el eje vertebrador. Renuncien ustedes a esas plusvalías magníficas que suponen las inversiones de las grandes empresas que les van a prometer parques comerciales en las afueras con cinco mil o diez mil plazas de aparcamiento, porque eso va a cambiar los hábitos de compra de su ciudad y van a matar el comercio en sus ciudades. Apuesten por estas inversiones, sí, pero en la trama urbana. Que esas corporaciones, que esas grandes cadenas internacionales se ubiquen en la trama urbana en las mismas condiciones que el resto de los comerciantes porque si no, están condenando al pequeño comercio no a corto plazo, a largo. Y esto ha pasado en España y en Europa. Ahora volvemos otra vez al concepto de urbanismo sostenible en Europa, al modelo de ciudad compacta y al modelo tradicional del barrio con la plaza, la peluquería, la librería, la charcutería, la panadería y a recuperar esa vida. Pero han pasado 15 años y hemos destruido un tejido, un microtejido empresarial.

En cuanto al turismo, la estrategia en el País Vasco es simple: intentamos captar gasto corriente procedente de la población flotante. Es decir, queremos que todos ustedes vayan allá y se dejen el dinero. ¿Cómo lo hacemos? Pues a través de organizaciones de eventos, de espectáculos y apostando por la modernización del sector. Es un tema que estamos trabajando ahora porque es uno de los pocos sectores que está al alza.

En cuanto a los sectores emergentes o estratégicos, estamos apostando por esos nichos de actividad que tienen un alto valor añadido porque no podemos competir con otras economías, como Asia o India, donde esos productos que copan el vivir doméstico se están fabricando a otra escala y al final no podemos competir en precio con ellos. Por lo cual, estamos apostando por sectores de alto valor añadido y generar zonas vinculadas a estos sectores.

En cuanto al servicio de empleo, estas son las cifras que hemos manejado en cuanto a número de consultas atendidas a nivel global, en el conjunto de las agencias. Servicios de intermediación; servicios de información; en cuanto al emprendimiento, el número de emprendedores que hemos atendido, el número de empresas que se han creado en el conjunto de las agencias del País Vasco; en apoyo a la

empresa, apoyo al comercio, apoyo al turismo, estos son indicadores que más o menos tenemos un protocolo (el mismo entre todas las agencias que utilizamos para tener estos indicadores). No quiero aburrirlos con ellos.

La evolución de GARAPEN. Nosotros hemos pasado de políticas activas de empleo a políticas de promoción económica. Es decir, las políticas activas de empleo cada vez las vinculamos más a colectivos especialmente desfavorecidos, colectivos de empleo de exclusión social. Personas mayores que no van a ser captadas en el mercado laboral por la demanda privada, en fin, ese tipo de entes colectivos. De proveedores de servicios estamos pasando a ser facilitadores de redes. No les cuento nada nuevo, ustedes ya están en estos procesos también de la creación de *clústeres* y evolución sistémica, en definitiva, ahí vamos todos alineados. La evolución de GARAPEN, en el año 85, la asociación se creó con siete agencias, hemos ido evolucionando y ahora somos 33 de un total de unas 35-36 que puede haber. El modelo de GARAPEN es una estructura muy sencilla: son cuatro personas, cuatro técnicos trabajando y es una asociación de Agencias de Desarrollo Local. ¿Cuál es el valor añadido que aporta GARAPEN como asociación? Pues consigue una interlocución en ámbitos institucionales superiores, es una manera de conseguir financiación para proyectos conjuntos y es un foro en el que intercambiamos y nos copiamos absolutamente todas las experiencias. Lo que es bueno para San Sebastián puede ser bueno para Vitoria y viceversa. Es un marco de intercambio de proyectos muy fluido. Y la característica principal que tiene GARAPEN es que está más o menos comandada por personal técnico. Cada Agencia de Desarrollo Local tiene un responsable político, pero la asociación está conformada por los máximos responsables técnicos de cada agencia. Entonces, el ámbito de discusión, el ámbito de reflexión no da lugar a problemas políticos y eso que la variedad como bien saben, en el País Vasco la amalgama política es muy variada. Pero no tenemos ese tipo de problemas porque tenemos una visión técnica de intercambio de proyectos y de compartir experiencias.

En cuanto al rol en el futuro de las agencias, hay un concepto fundamental que es el valor añadido en el territorio. Una reflexión: ¿qué aporta más? ¿la empresa al territorio o el territorio a la empresa?

Les pongo un ejemplo: Silicon Valley. O el Parque Ferrari en Abu Dhabi. Hay una alianza estratégica entre la marca y el territorio. Entonces, los factores determinantes del desarrollo, para mí en el futuro de las agencias, es esta alianza estratégica: empresa y territorio. El territorio debe ser el gran aglutinador de las señas de identidad, del aspecto empresarial de ese territorio, o *branding*, *citimarketing*. Tenemos que ser aglutinadores de ese concepto. Tenemos que tener autoestima, sentimiento de pertenencia, que las empresas de un territorio digan con orgullo que están en ese territorio. Es importante. Como dice Simon Arnold: "Para las ciudades, regiones o países convertirse en marca no es una opción, es una obligación". Yo hace poco he visto el video promocional de Perú, impresionante, es precioso. Y en esa posición tenemos que pensar también desde lo local, es decir tenemos que tener marca propia y dar valor añadido a nuestro territorio. Y proyectos de desarrollo urbano para mejorar el territorio, llevado a esta imagen. Un ejemplo: esta es mi ciudad, nosotros hemos hecho una apuesta estratégica por posicionar a nuestra ciudad como ciudad verde. Hemos recibido el premio European Green Capital porque somos la ciudad ecológica en Europa en el año 2012. Entonces, esto es un posicionamiento de ciudad. Ligamos todo lo que es el concepto de ciudad desde los aspectos sociales a los aspectos empresariales al concepto de lo verde. Nosotros queremos ser un foco donde la economía verde sea un referente, donde las empresas preocupadas por la sostenibilidad ambiental tengan un lugar para posicionarse y, que al mismo tiempo, a ellas les dé prestigio. Ese es nuestro planteamiento de ciudad.

Segundo factor importante: atraer inversiones, pero atraer inversiones de una manera regulada, que generen impacto local. No pueden venir inversiones de cualquier manera y que se lleven las plusvalías a futuro a otro lugar. Es decir, esto es muy importante, para atraer inversiones hay que tener en cuenta qué es lo que demandan estas empresas. Algunas de estas cosas que demandan las tenemos acá: los servicios, disponibilidad de personas (bien formadas además), sinergias, centros tecnológicos, en ese enfoque hay que preparar el territorio.

Y el tercer factor determinante: un enfoque conjunto. Es decir, buena planificación del suelo. El suelo es el valor añadido funda-

mental que nosotros podemos ofrecer a la iniciativa privada, es un recurso que se puede gestionar desde lo público, que debe convertirse en un valor añadido para la actividad empresarial, con una buena combinación. No vale que cualquiera venga y se ponga donde le dé la gana porque nos va a destrozar nuestra estrategia de ciudad, eso no es así. Se tendrá que poner donde nosotros digamos y tendrá que cumplir con unos requisitos que marquemos siempre y cuando se comprometan con el desarrollo local y generen impacto local en el territorio. Y hay que dotar a esas posibles ubicaciones de las empresas de las infraestructuras necesarias. Nosotros estamos trabajando en la gestión eficiente de polígonos industriales. Es decir, un conjunto de empresas agrupadas en una zona en lo que es un polígono industrial convencional tiene muchas posibilidades de generar sinergias y economías de escala y conseguir grandes ahorros desde lo público. Es decir, ahorros en eficiencia energética, en la gestión de los residuos que ese polígono lleva adelante, hay que gestionar los polígonos de manera eficiente. Y, evitar la cultura del impago generando territorios con un alto prestigio financiero. Uno de los grandes problemas que tiene Europa es la bancarización de la sociedad, entonces después de los negocios tradicionales de la banca, el segundo gran negocio es generar inseguridad en el comercio. Si yo llego a tener una relación comercial con usted, y me dice que me va a pagar a 30 días, no tenemos que asegurar esa operación. Si estamos en un territorio donde sabemos que esa operación es viable, no hay por qué recurrir a determinados productos financieros. Eso es un valor añadido para el territorio.

Concluyendo: las Agencias de Desarrollo Local en nuestro caso las planteamos como un instrumento. Un instrumento que tiene que combinar dos herramientas que tienen los territorios para crecer: por un lado, planes de ordenación territorial –que, me consta por las conversaciones que he tenido, que ustedes son incipientes en estos temas–, definir las normas urbanísticas en las cuales ha de basarse el crecimiento ordenado de una ciudad o de un territorio y los planes estratégicos de ciudad. Los gallegos dicen: "Para hacer una pared hay que empezar por el primer ladrillo". Alguien tiene que poner ese ladrillo. Uno puede diseñar la pared, el otro puede definir los colores, pero alguien tiene que ejecutar. Las Agencias de Des-

arrollo Local son los instrumentos en el siglo 21 que van a combinar a la perfección la ejecución de un plan de ordenación territorial con el plan estratégico de ciudad. Ese es el papel de las agencias que nosotros entendemos a futuro. Lo que tienen que ejecutar, es el diseño pactado desde la participación social y con unas normas técnicas para la utilización racional del suelo.

¿Qué aportamos para hacer esta labor? Conocimiento del territorio, como les decía, estamos muy pegados a la actividad empresarial de todos los ámbitos, somos capaces de tejer redes porque conocemos a todos, tenemos una gran relación con ellos, tenemos capilaridad y una visión estratégica de futuro (gracias también a este tipo de foros) y una visión integral. ¿Qué se puede aportar llevando a cabo esta gestión desde las Agencias de Desarrollo Local? Estos son algunos ejemplos: ahorro de energías, intercambio de excedentes en la gestión de polígonos industriales, optimización de servicios, coordinación de la demanda de espacio, y la optimización de esos espacios que puedan estar degradados. No tengo más que contarles, simplemente darles las gracias por haberme atendido y tienen ustedes una hermosa ciudad . Muchas gracias.

Francisco Alburquerque

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Director en Desarrollo y Gestión local del ILPES (que es un organismo de la CEPAL). Consultor de una gran cantidad de organismos, entre ellos el BID, el FOMIN, el PNUD, la Unión Europea, la OIT, la ONU.

Me sumo al agradecimiento a las amigas y amigos de la gestión de la ADEC, a los actores integrantes de la misma, y a todas las personas de esta ciudad con las que he tenido la fortuna de aprender y compartir enseñanzas e ilusiones en desarrollo económico local. Por supuesto, el agradecimiento es también para el Programa ConectaDEL del FOMIN/BID que ha hecho posible que me desplace hasta esta ciudad.

Voy a insistir en argumentos en los que trato de hacer hincapié desde hace ya tiempo. Para alcanzar eficacia en las políticas públicas hay que hacer incorporar una visión territorial. Es decir, el diseño

de las políticas tiene que ser contextualizado a las distintas situaciones territoriales, esto es, culturales, socioeconómicas, medioambientales e institucionales. La política de desarrollo es, por definición, territorial. Ocurre, sin embargo, que hemos heredado administraciones públicas del pasado que son absolutamente anacrónicas, de carácter vertical y sectorial, con lo cual se adaptan muy mal a la necesidad existente en la sociedad del conocimiento, que requiere un enfoque transversal, horizontal e integrado, capaz de mezclar los diferentes saberes o aproximaciones que requiere la comprensión de la realidad. Las políticas de carácter centralista y genérico no son apropiadas. Son muy insuficientes para captar la diversidad territorial al interior de los diferentes países.

La razón de ser de las alianzas público-privadas es el avance hacia esquemas de **gobernanza territorial** que en algunos casos se formalizan en agencias de desarrollo, con el fin de implementar las medidas consensuadas en las estrategias de desarrollo local. Esto requiere –como digo– transversalidad y un enfoque integral capaz de superar los enfoques sectoriales. En Argentina, donde vine a trabajar durante el año 2004 en un programa de fomento del desarrollo económico local para la generación de empleo, conocí esa expresión tan recurrente que se usa para referirse a la "bajada de línea" en cualquier acción en el territorio. La verdad es que me irritaba bastante escuchar dicha expresión porque de lo que se trata, esencialmente, en las estrategias de desarrollo territorial es cómo logramos construir procesos que sean capaces de "subir líneas". Se precisa, además, ser capaces de superar las actuaciones aisladas de carácter sectorial, en las cuales cada uno se aísla en la lógica de su sector y no incorpora miradas de colaboración institucional.

El desarrollo territorial es un enfoque proactivo que se aleja del enfoque predominante de carácter agregado que posee la macroeconomía convencional. El desarrollo territorial insiste en que "trabajemos con la gente". Necesitamos la movilización y participación de los actores, siendo esta una de las tareas principales para sustentar los procesos territoriales de desarrollo. Los gobiernos locales inteligentes –tanto municipales como provinciales– deben priorizar esta actividad de animación local, abriendo los espacios de colaboración y diálogo necesarios. Hay que sustituir la vieja cultura dependiente

de las ayudas y entrega de subsidios y, en su lugar, alentar esa actitud proactiva en el territorio.

En mi trabajo como asesor de GARAPEN (la Asociación vasca de Agencias de Desarrollo Local y comarcal) he visto las diferencias con otras partes del Estado español, como es la región donde nací, Andalucía, donde la presencia durante estos últimos 20 años de los subsidios de la Unión Europea no han logrado cambiar hacia la búsqueda de un modelo de desarrollo territorial endógeno, basado en nuestras potencialidades. En su lugar, seguimos siendo un territorio con escaso tejido industrial, muy dependiente de factores externos como el turismo o la llegada de dichos subsidios.

La convicción del esfuerzo y decisión para concertar las estrategias de desarrollo a seguir es un tema clave. A mí me impresionó ver el primer día esas tres o cuatro filas con representantes de las cámaras empresariales del territorio. Eso muestra que Córdoba constituye, al igual que Rafaela, uno de los ejemplos más potentes de riqueza institucional en el proceso de conducción de una **gobernanza** compartida, en la que el sector privado empresarial ha asumido una responsabilidad indudable como sujeto clave del desarrollo local. De este modo, se logra salvar a veces las dificultades que tienen los ciclos electorales, que son siempre más cortos que los periodos que precisan los procesos de desarrollo territorial. Una presencia mixta en un organismo de intermediación fundamental como es la ADEC siempre permite contar con un poder compensador para reducir elementos de incertidumbre cuando se producen relevos en las instituciones locales.

Me acuerdo una vez que vine a esta ciudad cuando se estaba trabajando en la realización de los talleres de los que surgió el Plan Estratégico Urbano. Recuerdo el trabajo de un buen amigo como es Guillermo Marianacci. En dicho plan se incluyó un eje de desarrollo económico y para su implementación se creó la ADEC. Más tarde, recuerdo también otra ocasión, con motivo del funcionamiento de la Incubadora de Empresas en cuya entrada principal alguien había mandado poner el escudo del partido político que en aquellos momentos gobernaba la ciudad, junto a los escudos institucionales de las universidades que colaboraban en la Incubadora. Critiqué entonces ese hecho ya que esos instrumentos no son del partido que

eventualmente gobierna. Son de todo el territorio. No comprender este tema fundamental del carácter suprapartidario de los procesos de desarrollo territorial es no haber comenzado siquiera a entenderlo.

Siempre me gusta volver a Córdoba –yo nací en la otra Córdoba, la andaluza–, y creo que a estas alturas tengo aquí en esta Córdoba argentina más amigos que en mi Córdoba natal. Pero me gusta venir porque conozco los esfuerzos que ustedes despliegan, con escasos apoyos de fuera, poniendo siempre empeño en los recursos propios de una capacidad creativa local. Las agencias de desarrollo son instrumentos de intermediación, que buscan la presencia de los diferentes actores relevantes del territorio a fin de discutir las posibles acciones guiadas por una visión compartida de desarrollo. Ese papel le da precisamente a las agencias una fortaleza que no tienen los actores aislados.

Pero me alegra que el Segundo Foro Mundial de Desarrollo Local, a celebrar en las instalaciones del Polo Tecnológico Itaipú, en Foz de Iguazú no se centre únicamente en el papel de las agencias de desarrollo territorial, sino en los procesos de desarrollo territorial. Es una visión más amplia ya que, al fin y al cabo, las agencias no son sino parte de dichos procesos.

Estoy usando el concepto de **territorio** no como espacio geográfico, sino como un conjunto de actores, de agentes, de organización social, política, instituciones, y medioambiente del que forman parte. Es lo que llamamos un "sujeto" o actor fundamental del desarrollo. De este modo, se incorporan las diferentes dimensiones del desarrollo (desarrollo social, humano, económico, institucional y desarrollo sustentable medioambientalmente).

En la práctica, las actividades económicas incorporan insumos, bienes y servicios de diferentes ramas o sectores productivos, es decir, la actividad económica en la realidad es de carácter multisectorial. Y las estadísticas sectoriales de las que disponemos no ofrecen una imagen clara de lo que sucede, ya que omiten la referencia al conjunto de eslabonamientos existentes en la actividad productiva, que no son sólo entre empresas, sino también entre instituciones y con el conjunto de elementos del entorno territorial. Es decir, –y por eso posiblemente los economistas erramos tanto– disponemos de herramientas estadísticas inapropiadas, anacrónicas para el análisis de las actividades en el territorio. Por ello es tan importante comen-

zar a desplegar las alianzas que nos permitan trabajar cuanto antes en la creación de un sistema de información territorial, preferiblemente con ayuda de un sistema de información geográfica que permita una visualización lo más profunda posible del territorio. No es lo mismo trabajar sobre una hoja en blanco que trabajar sobre una imagen satelital como hacen investigadores urbanos, o los geógrafos. Tenemos que juntarnos con ellos.

Se requiere entonces identificar los **sistemas productivos locales**, cuya extensión suele ir más allá de las fronteras político-administrativa de un municipio, incluso de una provincia. El espacio de la unidad de intervención inteligente tiene sus propias fronteras que hay que definir, no para proponer un cambio en las delimitaciones políticas municipales o provinciales, sino para disponer de la información relevante para la búsqueda de la concertación de los actores implicados en las decisiones inteligentes, y así poder avanzar en eficiencia colectiva del sistema productivo local, el cual está compuesto por cadenas productivas y un entorno institucional, social, y cultural, es decir, territorial, en una palabra.

Vale la pena recordar aquí como un buen ejemplo, el exitoso programa del FOMIN sobre cadenas productivas de Córdoba, que dirigió Félix Mitnik, y que de un diseño inicial basado en la integración productiva supo avanzar hacia la incorporación de temas propios del desarrollo territorial. No podemos seguir, pues, con esa abstracción neoclásica de la empresa como unidad independiente del contexto territorial socioeconómico, institucional y medioambiental. Las empresas construyen su eficiencia productiva y su competitividad apoyándose en los elementos de dicho entorno (mercado de trabajo, sistema de capacitación de recursos humanos, sistema de innovación para el desarrollo local, infraestructuras básicas, servicios de abastecimiento de agua y energía, gestión de residuos, etc.). De este modo, el territorio es un factor de eficiencia y competitividad fundamental. No existe el funcionamiento empresarial en el vacío. Por ello es tan importante la construcción de todos esos **bienes colectivos** en el territorio.

El territorio debe ser construido con todo ese conjunto de activos o externalidades positivas, y ello sólo puede hacerse bien desde una perspectiva o enfoque territorial, es decir, desde cada contexto terri-

torial concreto. El sistema de conocimiento codificado debe combinarse y mantener relaciones permanentes con los agentes del sistema productivo, los cuales poseen un conocimiento tácito (o contextual) surgido de su propia práctica. Los **sistemas locales de innovación** son, precisamente, los ámbitos que organizan y aseguran la presencia de estas plataformas de vinculación entre agentes de conocimiento codificado y actores con conocimiento tácito o contextual.

En el entorno territorial existe también un marco jurídico y regulatorio, así como los aspectos fiscales y financieros, junto al contexto socio-institucional y medioambiental concreto. Todos ellos son elementos que influyen en la eficiencia productiva de la competitividad de las empresas. Es preciso, pues, dotarse de una visión más amplia que la de las cadenas productivas, a fin de visualizar las diferentes líneas de innovación tecnológica, social, ambiental, organizativa, gerencial o institucional que se precisan. Para algunos autores, el desarrollo territorial requiere alianzas de "cuádruple hélice", que hacen alusión a la necesaria presencia en ellas del sector público, el sector privado empresarial, el sector del conocimiento, y la sociedad civil. Estos son temas en los cuales la reflexión tiene que ser planteada también en el conjunto de las organizaciones de la sociedad civil, ya que se trata de apuestas de carácter territorial que se concretan en un conjunto de actuaciones derivadas de un pensamiento estratégico.

Por otra parte, hay que incorporar una visión integrada de los temas rurales y urbanos. No hay ninguna ciudad o medio urbano que pueda funcionar sin los recursos que proporciona el medio rural, entre ellos algunos tan insustituibles como el agua o los alimentos básicos. No hay que pensar únicamente en la gobernación urbana o de la ciudad, ya que ello requiere también incorporar el desarrollo rural sustentable. Lo importante es esa visión integrada del desarrollo territorial porque no hay posibilidad de pensar en lo urbano sin lo rural, sin esa dotación de los bienes y servicios medioambientales.

Todo esto implica que la **organización de la producción** en el territorio es un factor fundamental de desarrollo. Como señalaba Alfred Marshall –el economista neoclásico más importante de la primera mitad del siglo 20–"Adam Smith y David Ricardo se equivocaron al señalar que los factores de la producción eran tres: tierra,

trabajo, capital. También hay que añadir la organización territorial de la producción". Marshall lo llamó "distrito industrial", entendiendo el término "industrial" en el sentido anglosajón de transformación de cualquier tipo de actividad productiva, no solamente limitado al sector industrial o sector secundario. Esta reflexión es la que más tarde llevará a Becattini y sus colegas de la Universidad de Florencia a un redescubrimiento del concepto de "distrito industrial" como factor facilitador de la organización productiva.

En todos los **sistemas productivos locales** las microempresas, cooperativas, y pequeñas y medianas empresas, constituyen un número muy relevante, a veces abrumador en cantidad. Pero sus actividades se encuentran vinculadas en torno a eslabonamientos productivos que organizan el abastecimiento de proveedores, insumos, maquinarias, servicios de apoyo y servicios complementarios, en un contexto socio-institucional y marco jurídico y regulatorio determinados; todo ello en un determinado medioambiente que aporta recursos naturales y hace de sumidero de impactos y residuos. Desde el punto de vista de la sustentabilidad la palabra **impacto** es siempre negativa, en el sentido que supone enviar al medio determinado grado de **entropía**. Por tanto, en el análisis de los eslabonamientos de las cadenas productivas, hay que identificar aquellos aspectos mejorables desde el punto de vista económico y tecnológico, desde el punto de vista ambiental, y del empleo. Este enfoque integrado facilita la toma de decisiones de innovación. Pero para ello necesitamos avanzar en la disponibilidad de sistemas de información territorial. No es sólo la expresión territorial de las estadísticas nacionales, hay que incorporar estas nuevas formas de ver desde los territorios, mostrando el tejido productivo, el tejido institucional, el mapeo de actores, el análisis de conflictos. Todo esto es lo que sugiere la expresión "sistema productivo local".

Este análisis de los "sistemas productivos locales" permite indagar las distintas actividades y elementos que forman parte de un entramado complejo de cadenas de relaciones y sus eslabonamientos con otros actores e instituciones territoriales. Como vemos, la productividad y la competitividad dependen de la calidad de las relaciones en dichos sistemas productivos locales, esto

es, de las características del entorno territorial e institucional donde se localizan las cadenas productivas de un territorio. Roberto, el presidente de GARAPEN, lo decía hace un momento: la competitividad es un hecho público y privado. Por eso los instrumentos de intermediación del territorio (como las Agencias de Desarrollo Local) son una concreción inteligente ante los retos que hay que hacer frente.

Hay algunas ventajas de este enfoque integrado, en términos de cadenas productivas y sistemas productivos locales, ya que facilita la toma de decisiones desde el punto de vista de la política de desarrollo económico sustentable y la política de generación de empleo al permitir identificar eslabonamientos productivos susceptibles de innovaciones. Del mismo modo, este enfoque posibilita el seguimiento y control de la calidad a lo largo de la cadena productiva en el contexto territorial y hace posible la identificación de puntos críticos del entorno institucional y territorial que deben ser mejorados en su organización. Ahí es donde puede entenderse la importancia de la organización de la producción como factor fundamental de la producción.

Este enfoque integrado sugiere también el tránsito desde las estrategias empresariales basadas en la reducción de costes y ampliación de la escala de la producción, hacia estrategias basadas en la mejora de la calidad, diferenciación, y cooperación; ya que se requiere una gestión orientada por ese tipo de alianzas estratégicas, y la reducción de lo que los economistas llaman los "costes de transacción" en el territorio. De este modo, se sugiere el despliegue de estrategias de coordinación institucional a través de convenios entre los diferentes actores situados en los distintos eslabones de la cadena productiva y el entorno territorial. Por supuesto, la proximidad e identidad territorial facilitan esas estrategias de articulación y coordinación de actores.

Por eso, el desarrollo territorial va más allá del análisis del "diamante competitivo" de Michael Porter, el cual señala que la competitividad empresarial depende de las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia y la rivalidad de las empresas, y la existencia de sectores conexos. Sin duda, es un aporte indudable de Porter la concepción de los "*clústeres*" como

unidades de análisis, superando así la visión en términos de las empresas aisladas. La consultora de Porter, a la sazón contratada por la Administración Reagan para investigar las causas últimas de la competitividad –si dependía de fenómenos monetarios o de otro tipo de causas– señaló que ella dependía de un conjunto de actuaciones territoriales que lograban que los *clústeres* alcanzaran éxito en su actividad. El "diamante" de Porter tiene también dos elementos adicionales que son el "gobierno" –yo prefiero hablar de "administraciones públicas territoriales" para no limitarse al gobierno central–, y la "casualidad" –que yo prefiero sustituir por la falta de prospectiva–, que es lo que muchas veces explica hechos supuestamente casuales. Hay fenómenos casuales que se deben, en realidad, a la inexistencia de un observatorio de prospectiva en el territorio. Pero el "diamante competitivo" de Porter, incluso con esta versión ampliada (no siempre incorporada en los trabajos en terreno con este tipo de metodologías) que tiene en cuenta los elementos de prospectiva que tratan de atenuar la casualidad, y los elementos que avanzan en la coordinación interinstitucional, evidencian la falta de otros componentes como son los sistemas de innovación territorial, la existencia de un sistema de formación de recursos humanos según las necesidades locales, la formación del capital social, la participación, y el proyecto político, entre otros.

Por eso hemos de referirnos a **desarrollo territorial** como enfoque, que es bastante más que el análisis de *clústeres* y cadenas productivas. Esto implica, del lado de la incorporación de innovaciones adoptar el "enfoque interactivo de la innovación", superando el enfoque lineal causal que supone que las innovaciones dependen de la existencia de organizaciones de Ciencia y Tecnología con científicos que escriben *papers* en el extranjero, en lugar de subrayar la necesidad de la vinculación de dichos científicos con las necesidades de cada ámbito territorial. En muchas ocasiones las universidades carecen de alianzas con el tejido productivo local, estando más dedicados a la escritura de *papers* que los puedan promocionar, que a una vinculación con el tejido productivo en cada territorio.

Los **sistemas locales de innovación** requieren, por tanto, esa vinculación, ese encuentro entre el sector productivo y el sector

de conocimiento codificado para lograr que así se puedan concretar las innovaciones. Por eso la intermediación es tan importante para alcanzar estas vinculaciones y por ello, también ahí las Agencias de Desarrollo Territorial pueden desempeñar un papel fundamental en este campo.

El desarrollo territorial, como ven, no es la aplicación de políticas nacionales definidas desde el nivel central y que "bajan línea" a los territorios. Eso no es desarrollo territorial. El desarrollo territorial es un ejercicio de geometría variable y diversa desde abajo, que sobre la base de la apertura de espacios de animación y concertación de actores en el territorio, trata de avanzar en el diseño y la implementación de estrategias de desarrollo local. Nunca hay que quedarse en el relato de las dificultades existentes, y tampoco hay que buscar fuera las soluciones. Normalmente, nadie viene desde fuera a solucionar los problemas que dependen del propio esfuerzo colectivo. En realidad, la política nacional de desarrollo debe incorporar una política de fomento de desarrollo territorial, lo que implica un esfuerzo importante de coordinación interinstitucional entre los distintos niveles vertical y horizontal de las administraciones públicas, un esfuerzo importante de cooperación entre los actores públicos y privados; y acompañar una visión estratégica, prospectiva, ante el cambio de escenario energético y productivo actual.

El discurso de la globalización tiene excesivas exageraciones ligadas a un concepto de mercado global como mercado único –lo que no es cierto–, siendo muy importante disponer de políticas para ampliar el mercado interno. La excelente presentación de Anne Phostuma muestra la importancia que ello tiene en las estrategias de crecimiento económico con inclusión social, contrariamente a lo que en estos momentos acontece en una parte de la periferia europea donde se promueve un recetario de ajuste que ya el Fondo Monetario Internacional ensayó en América Latina hace dos décadas.

La de vueltas que da el mundo, de modo que tenía razón Ladislao Dowbor al señalar que "ahora se lo banquen un poquito". Pero las crisis tienen a veces algunas ventajas, ya que no podemos seguir manteniendo –al menos en España– un modelo basado en la

especulación inmobiliaria, bursátil y financiera, sin apenas atención a las actividades industriales, con la excepción quizá del País Vasco, que siempre ha tenido más claro que lo más importante era precisamente la innovación industrial. Por eso puede que no sea casual que mientras en el nivel estatal el desempleo muestra cifras del 26% de la población activa, en el País Vasco esa cifra es considerablemente inferior, aproximadamente el 9%. Es una lección aprendida, el enfoque territorial (o regional) es clave para el diseño de algunas políticas, como la política industrial, la de desarrollo rural, las políticas activas de empleo, y las de formación de recursos humanos, entre otras.

Según los datos oficiales del Banco Mundial, en promedio en América Latina el total de las exportaciones de bienes y servicios alcanza aproximadamente al 28% de la producción formal. En otras palabras, alrededor del 72% de dicha producción se mueve en el mercado interno. Y eso sin contar la economía irregular (por lo menos la parte más pobre, porque "irregular" también es el desvío que hacen las grandes corporaciones de fortunas a los paraísos fiscales, pero en ese asunto no parece avanzar la necesidad de una regulación efectiva), el autoconsumo, la economía campesina, y la economía de trueque. Es decir, estas cifras infravaloran la importancia de la producción interna, aunque aún así son cifras bastante elocuentes de la importancia de la producción de carácter local. Por ello, la única manera de poder avanzar en un crecimiento inclusivo sustentable y con desarrollo social y humano, es hacerlo desde un enfoque territorial.

Pero es importante añadir también que en la actualidad no estamos sólo ante una crisis financiera en el Primer Mundo. Estamos, fundamentalmente, ante una crisis del modelo energético y productivo industrial. Por eso la recuperación de la banca no es suficiente. No se trata de recuperar el antiguo modo de crecer. Los ajustes basados en la austeridad y el control del déficit, están mostrando su insuficiencia. Se precisa incorporar una dimensión territorial para tratar las transformaciones productivas que la sustentabilidad requiere. No es posible seguir pensando en la posibilidad de un crecimiento infinito en un planeta que es finito. Las formas de producción y consumo insostenibles deben incorporar una transfor-

mación fundamental basada en la producción limpia o ecológica. Por eso decimos que se trata de una nueva revolución industrial ante la que nos encontramos. Y ello requiere, además de una regulación de los movimientos especulativos de nivel internacional, una mayor atención a las políticas orientadas a incrementar la eficiencia productiva y organizativa de la economía real en los distintos ámbitos territoriales donde esta tiene lugar.

Por eso mencionaba la dificultad que es seguir teniendo sistemas institucionales anacrónicos para la intervención. Se requiere un ejercicio importante de comprensión de la necesidad de avanzar en esquemas de concertación, de cooperación, desde todos los territorios. Esto es un reto importante para las políticas nacionales. Una mayor visión prospectiva sobre el modelo energético y sobre la producción sustentable ambientalmente es una necesidad. Existe también una responsabilidad en los directivos de la banca multilateral y las organizaciones de cooperación internacional para el desarrollo.

Falta incorporar no sólo un enfoque territorial, sino también una visión global prospectiva, unida al pensamiento estratégico, el desarrollo de alianzas, el liderazgo compartido. En el fondo, el **conocimiento** es saber crear las condiciones para depurar las ideas falsas que hay en aquellos aprendizajes que tenemos, y con ello permitir interpretar la realidad y actuar sobre la misma de manera adecuada. No solamente es construir un auto con un chasis, una base, ruedas y un motor. Hay que preguntarse también adónde vamos. ¿Seguimos con un tipo de crecimiento económico basado en los combustibles fósiles, o avanzamos hacia las formas de energía renovable?

En el libro de Jeremy Rifkin sobre **La Tercera Revolución Industrial** (2011) se hace una aguda observación de las tendencias de este siglo 21. Para Rifkin, nos encontramos en la fase última de agotamiento del modelo industrial-energético basado en los combustibles fósiles. Las nuevas energías renovables son difusas, no exigen como en el momento actual una centralización de instalaciones y, por tanto, tenemos una oportunidad para incidir desde las estrategias territoriales de desarrollo en estos temas, hasta ahora de orientación claramente centralista. Pero todo esto nos tiene que

sorprender mucho mejor organizados, esto es, con ideas claras de dónde estamos parados. Yo tenía un amigo poeta que decía: "Es que no me viene la musa". Mi amigo solía dormir tres horas de siestas, y yo le decía que, si la musa llegaba le tenía que pillar despierto, no siempre durmiendo. Nos tiene que pillar con las ideas claras, más despiertos, más organizados o, al menos, con la sospecha de que las cosas pueden ser mejoradas, que es como se avanza en los territorios inteligentes.

La transición hacia las energías renovables (eólica, geotérmica, solar, e hidroeléctrica) es uno de los rasgos distintivos de la nueva revolución industrial en la que nos encontramos. Para Rifkin, esto implica la transformación de los edificios en microcentrales eléctricas que aprovechan la energía renovable con bidireccionalidad, que permite también y hace necesario desplegar la tecnología del hidrógeno y el sistema de almacenamiento energético de los edificios, esto es, la red de infraestructura para la acumulación y distribución de las energías renovables que son de flujo intermitente ya que a veces, no hay sol, a veces no hay viento, y por tanto hay que recurrir a formas de acumulación de diversas fuentes de energía.

En este sentido, la solución puede estar, según señala Rifkin, en el uso de internet para transformar la red eléctrica en una interred de energía compartida y efectuar la transición de la actual flota de transporte hacia vehículos con motor eléctrico con alimentación desde la red con pilas de combustible. Para Rifkin, aunque estamos con demasiado retraso en este tema, hay algunas señales para el optimismo ya que "la organización jerárquica, vertical y descendente de la sociedad que ha utilizado buena parte de la vida social, económica y política de la Revolución Industrial basada en los combustibles fósiles, parece que está cediendo terreno –o va a ceder terreno– ante las relaciones más horizontales, distribuidas y colaborativas de la era industrial verde emergente". Espero que no pase como a mi amigo el poeta que dormía demasiado. Nos tiene que pillar despiertos.

Termino señalando que a mí me parece que en el Segundo Foro Mundial sobre Desarrollo Territorial a celebrar en octubre-noviembre de 2013 en Foz do Iguazú, estas discusiones deben tener un amplio espacio. La incorporación de las energías renovables es un proceso

difuso que concede a los ámbitos territoriales una oportunidad de intervención inteligente.

Muchas gracias.

Hector Castello

Muchas gracias Paco. Como les había adelantado al tener tan diversos y excelentes expositores que vienen de ONG's, de la academia, del sector público, de proyectos de organismos internacionales; obviamente han generado una cantidad muy importante de ideas sobre la temática de este panel. Hemos debatido sobre ideas de políticas públicas, sobre la necesidad o no de las agencias, sobre su sostenibilidad, sobre el rol de las agencias en las políticas públicas; hemos visto la visión desde el Estado, como también distintos ámbitos de actuación de estas agencias, entre otros temas.

* * *

Capítulo 8

Entrevistas:
"*La gestión del conocimiento*".

Francisco Alburquerque / Consultor en Desarrollo Económico Local en FOMIN-Banco Interamericano de Desarrollo BID (España).

Fulvio Arias / Secretario de Industria del Gobierno de la provincia de Córdoba (Argentina).

Claudio Cortellese / Jefe de la Unidad de Acceso a Mercados del FOMIN-BID (Italia).

Ladislao Dowmbor / Experto en DEL. Profesor de la PUC en Sao Pablo. Consultor de diversas Agencias de Naciones Unidas (Brasil).

Juan de Dios García Serrano / Experto en Desarrollo Local para el equipo de Oficina ART-PNUD (España).

Juan Giunta / Subsecretario de Desarrollo Económico y Estratégico, Secretaria de Economía de la Municipalidad de Córdoba (Argentina).

Claudio Maggi / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Latinoamérica (Chile)

Guillermo Marianacci / Experto en Planificación Estratégica y DEL. Consultor en Organismos Internacionales (Argentina).

Roberto Martínez de Guereñu / Director General del Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Presidente de GARAPEN - Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (País Vasco, España).

Danielle Mazzonis / Consultor BID-FOMIN para la fase de diseño y conformación de la Red BP-DEL en Europa y Asia (Italia).

Félix Mitnik / Director del Programa Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, ADEC (Argentina).

Marta Oyhanarte / Miembro de la Comisión Directiva del Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Argentina).

Isabel Herminia Ramos / Coordinadora indígena de la comunidad Colla, *Aillu* del Collasuyo (Argentina).

Juan Carlos Yamamoto / Representante de JICA Argentina (Japón).

Antonio Zurita / Director General de Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (España).

Se realizaron entrevistas sobre la gestión del conocimeinto, si bien nuestro objetivo era entrevistar a todos los expositores del Foro, la escasa disponibilidad de tiempo y las distintas logísticas de regreso de los expositores impidió lograr este objetivo. De todos modos, logramos entrevistar un importante número de expertos, especialistas, funcionarios y participantes del Foro a quienes les formulamos las siguientes preguntas y transcribimos sus respuestas.

-¿En qué consiste para usted la gestión del conocimiento?

-A su criterio, ¿qué utilidad tendría para el territorio?

-En su experiencia, ¿cómo se hace?

Respuestas

Francisco Alburquerque

Lo que que se gestiona, por tanto, son las condiciones que permiten acceder y transmitir el conocimiento. Esto quiere decir que la gestión del conocimiento es en sí un hecho territorial. Por tanto, ello remite a la creación de condiciones en un territorio de creatividad y de innovación, así como un elemento adicional que no siempre se incorpora, pero que me parece muy importante que es la capacidad de conocer "hacia adónde vamos". Esto tiene que ver con la prospectiva, es decir, no basta con crear los cimientos de una estrategia creativa e innovadora, sino orientarse hacia aquello a lo que se quiere llegar. De este modo, hay que tener visión prospectiva y pensamiento estratégico. Este es el elemento que me parece que hay que incorporar para que la gestión del conocimiento pueda dar los frutos que pretendemos.

Así pues, una parte sustantiva de las aportaciones en este Foro viene a subrayar los aprendizajes habidos en estos años, a lo cual es necesario añadir la manera en cómo podemos incorporar aquellos elementos de prospectiva que todavía no hayamos introducido.

Fulvio Arias
El conocimiento en sí mismo, es ese activo tan intangible que se nos escapa y que poder administrarlo se torna tan difícil.

Cuando hablamos de la gestión del conocimiento, estamos pensando en eso que está en las mentes de las personas, en los equipos de trabajo, en las organizaciones, y todo ello en conjunto forma el conocimiento de una organización. Cuando hablamos de una región nos estamos refiriendo a todo el conocimiento que se desarrolla en una región que tiene un *know how* específico sobre algún sector estratégico de negocios, por ejemplo, saben de la madera o conocen del vino, o conocen de la industria metal-mecánica o de la maquinaria agrícola, todos esos saberes concentrados sobre ese tema, eso es el conocimiento. Cuando hablamos de gestión, estamos hablando de planificar, administrar, operar y controlar. La gestión del conocimiento será cómo **planificamos** para que ese conocimiento crezca en el sentido que queremos; en su **operación**, cómo lo utilizamos; y en el **control**, es ver si realmente lo podemos medir, ver cómo está creciendo.

Yo definiría al conocimiento como la materia prima fundamental con la que podemos planificar, tomar decisiones políticas, fijar los rumbos políticos y con ello lograr el desarrollo local en sus distintas formas. El conocimiento nos va a permitir saber si tenemos que hacer un tipo de formación, si tenemos que desarrollar un centro de investigación, o si tenemos que hacer un convenio con algún centro de certificación porque en la región lo estamos necesitando.

Creo que el conocimiento es el factor, la materia prima fundamental para poder fijar las políticas en una región y de esta forma lograr su desarrollo lo más coordinado posible.

Claudio Cortellese
Nosotros estamos efectivamente trabajando mucho en temas de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la función que tenemos como organización de apoyo al desarrollo, porque a través de la sistematización de experiencias y desarrollo del conocimiento es que, efectivamente, se pueden traspasar las experiencias y replicar lo que se está haciendo sin

tener que reinventar todas las veces las actividades y las iniciativas que se quieren hacer.

En ese sentido, gestión del conocimiento es un elemento clave del proceso de desarrollo, es normalmente apropiable también por las comunidades, por los beneficiarios de los programas con lo cual es parte de la sistematización de las actividades que han hecho por el desarrollo en la comunidad o depende del tipo de proyecto. Naturalmente para nosotros es un bien público, por lo cual siempre los proyectos del conocimiento van a ser accesibles a todos, y por ende, efectivamente son un instrumento adicional de promoción del desarrollo.

El impacto de los proyectos de conocimiento es la mayor sistematización del trabajo que se haya implantado en determinada situación, lo que permite el mantenimiento normalmente de la sostenibilidad del programa y el traspaso del mismo eventualmente.

Ladislau Dowbor

Tenemos un planeta muy rico, no necesitamos de tanto sufrimiento, tenemos esas tecnologías, sabemos dónde están los problemas, sabemos cómo resolverlos, pero hay problemas esencialmente políticos de democratización de la sociedad y del uso inteligente de los recursos. La reunión aquí permite centrar en una dimensión de ese problema que es la gestión del conocimiento. ¿Por qué es tan importante? Todo lo que yo estudié en Economía es que la economía consiste en utilizar de manera racional los recursos que son escasos, porque si realmente yo utilizo el petróleo, se va a acabar, si utilizo el hierro, se va a acabar, las materias primas, el mismo trabajo físico se agota ya, pero el conocimiento no.

Si yo paso mi reloj a alguien –un producto fabril, concreto, material–dejo de tener mi reloj. Cuando me piden una idea, yo paso esa idea pero continúo con ella. En la producción económica, 75% de su valor hoy es conocimiento incorporado y eso no vale sólo para esos juguetes electrónicos, hoy en día un piquero agricultor necesita de inseminación artificial, análisis del suelo y por ahí va,

cualquier pequeño productor urbano en materia textil o producción de zapatos, está necesitando de esos conocimientos.

¿Qué pasa cuando el 75% es conocimiento? Es que la materia prima básica de la construcción del valor del planeta es inmaterial y puede circular por todo el planeta y como todo ser humano tiene la misma inteligencia (sea pobre, sea rico). Tenemos una enorme oportunidad de democratizar el planeta a través de la circulación del conocimiento. Eso evidentemente no viene solito, ¿por qué? Por ejemplo, yo llamo a mi hermano a partir de San Pablo –que es donde yo vivo–, el está en Varsovia, yo lo hago por Skype, por internet, porque las ondas electromagnéticas son gratuitas, la conectividad. ¡¡Mi costo es cero!!

Pero si llamo a alguien en la ciudad vecina, mi cuenta va a ser de un gran tamaño, o sea, hay grandes grupos de telefónicas que quieren liquidar Skype, liquidar internet, trabar la cosa, porque lo que interesa es colocar peaje en el conocimiento de los otros. Entonces hay reacciones, hay restricciones, y hoy todos dicen: "¡Dios mío, cómo es gratuito!". Hay que cobrar patentes, hay que cobrar *copyright* y todas esas cosas. Toda mi producción científica está en mi sitio **ladislaudowbor**, ponen Ladislau en la internet van a encontrar mi sitio. Está todo gratuito, disponible, no es *copyright* es *copyleft*. Se llama *delivery commons*, de libre acceso. Hoy en día, somos parte de una inmensa red planetaria de profesores que están disponibilizando ciencia, y cada vez más gente está; muchas empresas ya trabajan en ese sentido y, gradualmente, a través de la gestión del conocimiento tenemos no el único, pero uno de los ejes importantes de democratización del desarrollo.

Juan de Dios García Serrano

Estamos en estos dos días en el Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local tratando un tema que nos parece central en la sociedad que vivimos, llamado del conocimiento, y el papel del conocimiento precisamente, los procesos de desarrollo local y territorial.

Hablar de gestión del conocimiento me parece que, fundamentalmente, primero es situar la capacidad de cómo identificar, ana-

lizar, capturar y distribuir el conocimiento que tiene que ver con quién produce conocimiento en el territorio. Tradicionalmente, se ha considerado que había sólo muy pocos proveedores de conocimiento vinculados al sistema científico-tecnológico y nos vamos dando cuenta –con el tiempo y los procesos de desarrollo local que tienen en cuenta a las personas– de que son inclusivos, que hacen una apuesta por el desarrollo tanto de los territorios, de los colectivos como de las personas, que ese conocimiento se produce en muchos agentes y fundamentalmente se produce cada día más en un concepto de "hagamos redes". Son redes de agentes, de personas, de instituciones que primero identifican cuáles son las necesidades que tiene el territorio para generar un desarrollo inclusivo, un desarrollo que tiene que ver con la calidad de vida de las personas, con el bienestar, por lo tanto, con el vivir de las personas; cuál es el conocimiento que necesitamos socializar en una construcción de ese conocimiento que siempre es una construcción social de actores; y cómo hacemos para que ese conocimiento no se quede sólo y exclusivamente en manos de una pequeña parte de la población y una parte de una pequeña *elite*, que vamos a llamar así, tradicionalmente la que ha generado y ha poseído ese conocimiento.

Me parece que hoy en día hablar de desarrollo del territorio, de competitividad, es hablar fundamentalmente de desarrollo de las personas y desde esa perspectiva creo que el valor de la democracia, de la inclusión y de la participación es importante. Esto en materia de conocimiento y en lo práctico del territorio consiste, evidentemente, en intentar identificar cuáles son las barreras que hacen que el conocimiento no fluya a nivel social. Y esto requiere, sin duda alguna, una labor de generación de confianza en las personas y confianza en las instituciones, y no es fácil. Esto requiere tiempo. Y requiere tiempo para concertar, para introducir una cultura de participación, para manejar, romper, eliminar o aminorar las barreras que tienen que ver con las estructuras sociales. Y, fundamentalmente, como se viene desarrollando tradicionalmente en los territorios en los últimos años, es empezar a trabajar en romper esas barreras, esas fronteras que se han establecido primero entre sectores, segundo entre clases, y tercero entre colectivos.

La labor que se está haciendo desde lo local, en poner en conexión, en reconocer que hay un conocimiento implícito y explícito, en que todos los conocimientos –incluso los populares, los tradicionales, por supuesto los tecnológicos y los científicos– deben contribuir a ese desarrollo y que ese desarrollo está centrado fundamentalmente en las personas. Así que nos toca un tiempo en que actores como la universidad, como el sector científico-tecnológico, como las empresas, como el sector social y, por supuesto, lo público tienen que establecer los mecanismos de cómo colaborar para poner en común el conocimiento, y ese conocimiento tiene que estar al servicio de la acción. Y esa acción tiene que estar al servicio del desarrollo de las personas.

Juan Giunta

El conocimiento es el que nos permite hacer. Para hacer algo, hay que saber hacerlo, eso es conocimiento y si eso lo llevamos a un amplio espectro, todos aquellos que participan en un contexto social deberían saber hacer algo para lo cual tienen que tener conocimiento.

Esto hay que trasladarlo al contexto de la sociedad en su conjunto y que ese saber se traslade a la acción física que se va a materializar sobre el territorio. Es fundamental que los actores que se asientan sobre un territorio tengan conocimiento, y esos conocimientos pueden estar de alguna manera ordenados en múltiples capas: desde el que tiene la responsabilidad de conducir los gobiernos locales o las acciones locales de los territorios hasta el último habitante que tiene que ubicarse en el contexto social. Todo requiere conocimiento y mientras más ricos sean los conocimientos, más interrelacionados estén, seguramente vamos a tener territorios mejor ocupados, mejor administrados, con un nivel de equilibrio entre la relación del asentamiento humano y la ocupación del territorio. O sea, lograr que los territorios sean armónicamente ocupados.

Es obvio que el sistema educativo es el que tiene el rol más importante, el que debe formar a todos los estamentos de la sociedad en los diferentes niveles para ocupar las distintas actividades que

van a desarrollar. Importa tanto el nivel primario como el nivel universitario, pero el conocimiento no es excluyente de los ámbitos académicos, también es el conocimiento del contexto social. Entonces, todas las entidades intermedias tienen que generar conocimiento y saber transmitirlo, así –tienen conocimientos y esos conocimientos cada vez están más interrelacionados y permiten que quienes actúen sobre ellos puedan actuar sobre esa relación de conocimientos–, así seguramente vamos a obtener resultados mucho más deseables sobre la acción del territorio.

Claudio Maggi

Respecto a la gestión del conocimiento, podríamos definirla como el conjunto de procesos que permite, a cualquier organización o sistema social, aprender. Permite reconocer experiencias pasadas, interpretar situaciones presentes y proyectar desafíos futuros. Por lo tanto, es un proceso fundamental e íntimamente ligado al territorio, que es el lugar en donde convergen distintos saberes y, por lo tanto, distintos conocimientos.

El conocimiento es un bien público. El conocimiento en la medida en que se difunda, ganamos todos, por lo tanto la gestión de ese bien público es fundamental para que esa ganancia y ese aprendizaje se haga de una forma más veloz y más eficaz, es decir, llegue a más gente. Entre las acciones fundamentales para promover este proceso y hacer este proceso algo más eficaz y más inclusivo (o sea que este conocimiento sea gestionado y llegue a más gente), tiene que ver con que los proyectos, las iniciativas, los espacios de diálogo, de gobernanza territorial, tengan explícitamente grupos de tareas que se hagan cargo, se hagan responsables justamente de acumular, recolectar, sistematizar los elementos de conocimiento de distintas fuentes, abrirlos y difundirlos al mismo tiempo.

La referida es una labor que implica una acción deliberada de acumulación, de gestión, de un recurso valioso como es el conocimiento; y otra acción deliberada de difusión y comunicación para que su apropiación sea lo más amplia posible.

Guillermo Marianacci

El tema de qué es el conocimiento, tiene que ser visto desde la perspectiva social. El conocimiento que está guardado en recipientes tales como universidades, en realidad sirve poco. Ese conocimiento es el saber hacer cosas, para que pase a ser un bien social tiene que ir construyéndose entre todos.

La importancia que tiene esto en el territorio deviene también en decir cómo podemos construir territorios inteligentes. Difícilmente uno puede llegar a tener un territorio inteligente si no considera que el conocimiento es un bien social, que lo van aprendiendo entre todos y que, fundamentalmente, responde a una necesidad. Ahora ya no es necesario generar conocimiento o estudiar sólo para tenerlo, sino para aplicarlo.

Por otra parte, lamentablemente, el conocimiento siempre aparece como oferta y lo que tendríamos que empezar a ver es qué demanda de conocimiento nos hace falta. Esto está directamente relacionado con la innovación y en función de esto, generarlo y responder a una necesidad.

Otra cuestión, referida a cómo hacemos para generar conocimiento, tiene que ser una especie de barniz que tiene que teñir todas las instituciones y sectores de la sociedad y para que eso resulte tiene que haber un emprendimiento multitudinario, multisectorial, colectivo. Todos los actores deben estar sentados y pensando en una misma mesa y recién así se podrá hacer que el conocimiento se genere y se aplique resolviendo problemas. Pero para ello, no debemos olvidar que lo importante es la gente –porque creo que en realidad estos foros tienen que servirle a la gente–. Considero que haber tomado en este Foro el tema del conocimiento o de los territorios inteligentes, además de ser palabras raras, tienen el objetivo de repensar lo que se viene haciendo; y por eso creo que va a tener frutos, porque realmente va a servir para la gente cuando ese conocimiento pueda ser colectivo.

Ahora el gran desafío que le queda a la ADEC es utilizar algo de todo lo aprendido en el Foro y como ya queda tan poco tiempo para el encuentro del Foro Mundial de Agencias de Desarrollo, esa será la oportunidad para contarlo.

Roberto Martinez de Guereñu

La gestión del conocimiento, para mí es algo que hay que delimitar y enmarcar bien. La información se gestiona, el conocimiento se socializa. Entonces, todo aquello que sea socializar el conocimiento aprovechando todo ese conocimiento que está en todas las personas, no solamente en aquellas que puedan manejar la información y socializar el conocimiento, eso es la gestión del conocimiento –valga la redundancia–.

Pues el impacto que tiene la gestión del conocimiento en el territorio es total a todos los niveles (económico, social, cultural), porque lo que yo entiendo por la socialización –el hecho que todos tengamos acceso al saber hacer, al *know how* de todas las personas– supone compartir una serie de experiencias que redundan en el desarrollo consensuado y de abajo hacia arriba.

Podemos decir que cuando el desarrollo parte del conocimiento donde viven los propios implicados, esto da lugar a lo que entiendo es un sentimiento de pertenencia, de autoestima, y de que todos y cada uno de los que componen ese territorio se creen su propio proyecto, porque lo han parido, porque ha nacido desde abajo, y eso se transmite en una estrategia posterior que redunda en un beneficio de lo local, sin duda alguna.

Estos foros son muy interesantes porque lo que debemos hacer es compartir ese conocimiento a raíz de las experiencias que cada uno en función de nuestra idiosincrasia vamos asimilando y teniendo. El hecho que yo pueda compartir mis experiencias con otros territorios me da ideas, me da oportunidad de intentar abrir puentes, y esto es muy bueno. Y aunque esté mal decirlo, podemos copiarnos absolutamente y adaptar estas experiencias que otros han vivido a nuestra propia conveniencia. Es muy interesante.

Danielle Mazzonis

Quisiera ante todo decir que estoy convecida de que este tipo de manifestación, en la cual cada uno presenta sus experiencias sin tratar de demostrar ser perfecto y fundamentalmente exitoso, es extremamente útil. Cada uno de nosotros, como demuestra la red

de experiencias a la que trabajamos con Maggi y el FOMIN, se plantea problemas similares y sobre todo busca soluciones a trabas de crecimiento que utilizan soluciones que merecen ser copiadas y adaptadas.

Hablamos siempre de palabras claves como asociatividad, capital social, innovación, confianza. Y constatamos que estas palabras hasta los años 60, jamás encontradas en los textos de economía y crecimiento competitivo, hoy se han vuelto pilares de la teoría y práctica del desarrollo sostenible de los territorios. En particular de aquellos donde actúan micro, pequeñas y medianas empresas.

Hemos oído aquí muchas experiencias distintas. Sin embargo, escuchando las ponencias con atención, descubrimos que en las narraciones de cada experiencia, reconocemos pasos que nosotros tambien cumplimos. A mi parecer tenemos una visión y unos objetivos comunes –a veces un poco ingenuos para las ambiciones de nuestras agencias que son casi siempre pequeñas–, pero como se registra en algunas acciones en campo rural con poblaciones desfavorecidas que hemos escuchado o con estudiantes que quieren valorizar concretamente sus estudios innovando y "descubriendo" llegamos a catalizar mecanismos de cambio en la calidad de vida, en la cultura y experiencia de nuestros beneficiarios. Aprendemos, intercambiamos experiencias, manifestamos nuesta admiración por los resultados expuestos por nuestros colegas, por sus capacidades de explicarnos el porqué de haciendo "casi lo mismo que nosotros y con menos dinero" generaron conocimientos y experiencia que decidimos aprehender.

Podemos decir que este encuentro se presenta como una gestión colectiva de conocimientos, más prácticos que teóricos, pero de conocimientos. Esto porque la gestión del conocimiento nace de un intercambio de estudiosos y *practitioners* que creen útil pensar juntos, que quieren transferir sus experiencias y que necesitan de los saberes tácitos y formales de sus iguales.

Pienso que no se puede concebir un territorio competitivo y de alta calidad de vida si no se llega a organizar conjuntamente y sin exclusiones arbitrarias una seria gestión del conocimiento que implique todo tipo de actores.

Félix Mitnik

El concepto "gestión del conocimiento" es utilizado de diferentes maneras en distintos contextos y por distintos actores. Para nosotros, en su acepción más simple, consiste en la utilización de diversos soportes para compartir conocimiento entre pares. Otra forma de definirlo, que nos ha resultado valiosa operativamente, es la que la caracteriza como procesos de transferencia de conocimiento al lugar donde una organización lo va a emplear (incluye, en consecuencia, la construcción de un lenguaje común que permita compartir información que es puesta a disposición luego de un proceso de sistematización).

¿Qué debería hacer una Agencia de Desarrollo Territorial para gestionar el conocimiento?

Como mínimo la captura sistemática de datos que a través del análisis, procesamiento y reflexión, puedan ser convertidos en información relevante para el territorio. Desde una perspectiva más académica, se la podría describir como el proceso por el cual se logra incrementar el capital intelectual de una Agencia de Desarrollo Local a través de la recopilación, procesamiento y utilización de información proveniente de todas las fuentes que analizan datos del territorio.

¿Para qué le sirve la gestión del conocimiento a una Agencia de Desarrollo Territorial?

La gestión del conocimiento produce los insumos para el planeamiento estratégico y para el posterior diseño de las intervenciones que se realicen en el territorio.

¿Por qué es importante gestionar el conocimiento desde una agencia?

Para el desarrollo de un territorio se debe tener un diagnóstico profundo del mismo, tanto desde el plano de la información dura como desde el de la percepción de los actores, sobre los diversos problemas. Sobre esa base se pueden construir normas y regulaciones, y diseñar intervenciones, a través de programas específicos, que respondan a la realidad y a la cultura local y que maximicen el aprovechamiento social de recursos que son siempre escasos. Esa tarea se realizó desde mediados del siglo 20 hasta hace poco tiempo sobre la base de la intuición de los actores po-

líticos y del conocimiento tácito o explícito de los técnicos. Con la revolución que ha habido en la información y en las comunicaciones, se ha abierto la posibilidad de diseñar sobre la base de evidencias cuantitavas y cualitativas obtenidas en el territorio, por mecanismos metodológicamente rigurosos. Asegurar que esas evidencias se estén produciendo, se divulguen entre la clase política y entre la sociedad civil y se utilicen para el diseño de políticas y programas debería constituir una parte central del trabajo de una agencia.

¿En qué puede contribuir el Foro de agencias locales a la gestión del conocimiento?

La importancia de un Foro de Agencias de Desarrollo Local en el cual el tema de análisis es la gestión del conocimiento, reside en que brinda una oportunidad para socializar prácticas exitosas entre diversos territorios. A partir de la información recibida se puede evaluar si las prácticas son replicables en otros territorios. Enfatizamos, sobre este punto, ya que no existen "mejores prácticas universales, lo que hay, son buenas prácticas" desde la perspectiva de un territorio que vale la pena ensayar en otros. La experiencia y sólo la experiencia dirá si esa adaptación o transferencia funcionan.

Marta Oyhanarte

Gestión del conocimiento es el tema que nos convoca en este encuentro, es un tema crucial, y estoy convencida de que el espacio local es el ámbito ideal para transferir el conocimiento que se va generando con una rapidez y con una profundidad impresionante.

Yo sugeriría que se empezara a ver la transferencia del conocimiento no sólo desde el punto de vista del aprendizaje, sino de la enseñanza. Podríamos decir el "enseñaje" de ese conocimiento. Y concretamente, sugiero una metodología exitosa aplicada por Naciones Unidas en muchos países, que son las ferias del conocimiento. Espacios dinámicos, espacios vivos, espacios de interrelación entre aquellos que producen el conocimiento y aquellos que necesitan aplicarlo. A través del impulso y la implemen-

tación de estas ferias del conocimiento puede resultar un proceso de enriquecimiento recíproco.

Lo local es fundamental y yo imagino, sueño, sugiero a ADEC que haga una Feria del Conocimiento sobre Desarrollo Local Sustentable.

Isabel Herminia Ramos

Mi comunidad de origen se llama Comunidad Tinkunaku. La Comunidad Tinkunaku está compuesta por cuatro *allus*. *Allus* son grupos de familias que comprenden todo ese radio comunitario de tierras. Yo trabajo acá y trabajo en mi comunidad de origen con las mujeres, con los niños, a través de un proyecto que se llama "Entre tu cultura y la mía".

Gestión de conocimiento para mí es la sabiduría. Sabiduría tiene que ver, así como el Estado tiene su estructura de gobierno (ejecutivo, legislativo), para nosotros la sabiduría tiene que ver con toda esa estructura del conocimiento que fueron bases culturales que hoy todavía tenemos en nuestra esencia, en nuestra sangre, por heredar, más aún los que viven dentro de la comunidad. Pero los que viven en la comunidad se van anulando de contar, de sacar ese conocimiento. ¿Por qué? Porque es anulado por las estructuras del Estado. Porque sienten que no sirven, que no son legales, entonces son ilegales, es ilegal la medicina, es ilegal todo lo que tenemos de sabiduría, entonces no lo podemos dar a conocer y no podemos expresarlo.

En mi caso, porque vivo en Córdoba, he estudiado, he tenido muchas experiencias, hice muchísimos cursos, entonces a través de todo ese conocimiento me he podido enfrentar a la realidad de ese conocimiento, de la gestión del conocimiento para fortalecer el desarrollo de mi comunidad. Desarrollo de tierras, tierras es el lugar donde vive mi comunidad donde vivo yo, como allus de esa comunidad de origen.

Juan Carlos Yamamoto

Considero que la gestión del conocimiento es importante en cualquier institución, organización o comunidad, de modo tal que el

conocimiento acumulado no se pierda, digamos, de generación en generación, y sea compartido por todos los integrantes de la comunidad.

Por eso mismo en nuestra institución, JICA, le damos mucha importancia a la gestión del conocimiento de modo que el conocimiento acumulado a lo largo de nuestra gestión pueda ser utilizado por todos nuestros compañeros y también por las generaciones de compañeros siguientes. Más que nada tratamos de volcar toda nuestra información en un portal, de modo que estén ordenados por temas, por regiones, etc., de manera que todos podamos compartir y acceder a esa información.

Este tipo de foros es muy importante para que los conocimientos generados y acumulados por distintas agencias puedan ser compartidas por agencias de otras regiones.

Antonio Zurita

Entiendo por gestión del conocimiento todo el proceso que circula alrededor de la construcción del conocimiento, la transferencia del conocimiento, la formación, la divulgación y la aplicación a casos prácticos, a cosas prácticas. Todo esto es lo que entiendo por gestión del conocimiento.

En mi opinión el conocimiento es una clave en la historia de la humanidad para el desarrollo. La gestión del conocimiento tiene un impacto importantísimo en el desarrollo, en la medida que nos encontramos en situaciones críticas y para salir de esas situaciones críticas hay que innovar. Innovar quiere decir pensar, quiere decir repensar las cosas. Pero además de repensar quiere decir compartirlas, compartir ese pensamiento y después de compartir ese pensamiento, aplicarlo. Por lo tanto, si no existe gestión del conocimiento difícilmente saldremos de forma dinámica de situaciones críticas.

Hay que invertir para usar gestión de conocimiento, invirtiendo conocimiento, información, en actividades informativas, en seminarios, en intercambios de experiencias, intercambios internacionales también es conocimiento. Esto de que se viaje de un país a

otro no es un despilfarro, no es botar el dinero, sirve para conocer experiencias buenas y experiencias malas para no repetirlas. Las redes sociales e internet, ahora nos permite compartir esa gestión del conocimiento de manera muy eficiente. Ahora, hay fórmulas muy fáciles para ello.

* * *

Capítulo 9

Declaración del Foro Americano ADEL Córdoba 2012

1. Entre los días 25 y 26 de octubre de 2012 se reúnen en Córdoba, Argentina, alrededor de mil personas, representantes de América e instituciones internacionales, convocados por los gobiernos de la Municipalidad de la ciudad, la Provincia de Córdoba y la Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, para celebrar el Primer Foro Americano de Agencia de Desarrollo Local: "La gestión del conocimiento en el territorio", como parte de la agenda del Foro Mundial de Desarrollo Económico Local.

2. Diferentes instituciones entre las cuales podemos mencionar autoridades provinciales, municipales, miembros de las cámaras socias de la ADEC, así como representantes de Agencias de Desarrollo Local, de gobiernos de los distintos niveles, expertos y consultores, se reunieron con el objetivo de reflexionar y debatir para construir nuevas visiones sobre el desarrollo humano, económico, social y ambiental de los territorios.

3. El Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local (ADEL): "La gestión del conocimiento en el territorio" tuvo por objeto generar un espacio integrador y participativo con los protagonistas del desarrollo en los territorios, lo que permitió compartir herramientas y estrategias que sean capaces de posicionar la dimensión territorial y sostenible.

4. En el transcurso de dos jornadas de intenso trabajo se analizaron diversas experiencias, buenas prácticas, elementos innovadores y nuevas perspectivas, resumidas en las relatorías de los siete paneles, a fin de contribuir en la formación y fortalecimiento de capacidades locales, regionales, nacionales e internacionales, públicas y privadas.

5. En este ámbito, se realizó la presentación, intercambio y análisis de experiencias en desarrollo local, centrando el foco en la gestión del conocimiento, el fortalecimiento de las capacidades locales, la construcción de redes y la articulación de actores públicos y privados en el territorio.

6. Considerando que estamos en un mundo cambiante y complejo, donde se vislumbran crisis de varios tipos (económica, financiera,

alimentaria, energética, de recursos naturales, con conflictos y catástrofes), nos encontramos en un contexto global en el cual, como consecuencia de todas estas crisis, se ha incrementado la brecha entre riqueza y pobreza, la dualidad y la marginalidad, a pesar de las innovaciones tecnológicas. A nivel global, la migración poblacional hacia las urbes ha modificado la geografía económica mundial con un notable desplazamiento hacia el Oriente. Es decir, continúa existiendo una desigualdad intra e inter países.

7. Latinoamérica no ha quedado exenta a todos estos cambios y dificultades, pero en los últimos años se está dando una fase de crecimiento económico con una valoración de sus recursos naturales, con un proceso de descentralización, de mirada hacia los gobiernos locales como eje de desarrollo desde el territorio.

8. No obstante ello, persisten retos que conciernen al desarrollo sustentable, la apreciación e inclusión de los pueblos originarios, la problemática de género, la lucha contra la mortalidad infantil, la crisis de desempleo, la falta de infraestructuras, la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la inseguridad. Esto es, lograr un mundo interdependiente con un multilateralismo más activo.

9. Reconocemos el papel estratégico creciente que el conocimiento y las redes tienen en la acumulación de capacidades en el territorio para pensar, liderar, proyectar, trabajar y desarrollar políticas públicas y acciones prácticas para el bienestar de las personas y la comunidad, en una apuesta por un modelo de desarrollo socioeconómico y político que ponga en el centro del debate las necesidades de la sociedad, ampliando y profundizando la participación, la equidad y la democracia.

10. Cada vez más, los agentes implicados en el desarrollo local y territorial deberán ser capaces de diseñar y ejecutar procesos de puesta en valor de los conocimientos, tanto tradicionales y populares, como los científicos y técnicos, lo que requerirá dotarse de enfoques, metodologías y herramientas que permitan una gestión integral del conocimiento como recurso social.

11. Una vez acabado el Foro y como conclusiones principales, invitamos:

a) A los gobiernos locales, regionales, agencias y otros agentes de los territorios a que continúen trabajando las temáticas planteadas en el Foro y a que incorporen en sus territorios las nuevas miradas respecto del desarrollo, territorio, conocimiento y gobernanza concertada para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

b) A los gobiernos y entidades nacionales e internacionales a acompañar a los territorios con políticas públicas e instrumentos pertinentes para su desarrollo.

c) A las organizaciones participantes a sumar conocimiento, redes y actores al proceso de construcción de la agenda mundial de desarrollo económico local y a participar de forma activa en la celebración del Segundo Foro Mundial de Desarrollo Económico y Local que se llevará a cabo en el año 2013 en Foz do Iguazú, Brasil.

d) Por último, felicitamos a la organización de este primer Foro Americano de ADEL por la alta participación y calidad de los debates, y agradecemos a las entidades organizadoras y colaboradoras de este importante evento.

e) Asimismo, cuenta con la Declaración de interés de la Municipalidad de la ciudad, del Gobierno de la provincia de Córdoba y del Gobierno nacional, y con la adhesión del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), el Programa Articulación de Redes Territoriales (ART–PNUD), la empresa binacional Itaipú –organizadores del Segundo Foro Mundial de ADEL que se desarrollará en Foz de Iguazú, Brasil en 2013–, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la Red de Mercociudades, la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), el Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba, el Programa Conecta DEL del FOMIN-BID, la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) en el Aniversario de sus 400

años, la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba, Fundación AVINA, la Agencia de Promoción del Empleo y Formación Profesional, JICA, y la Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios OLAGI.

* * *

Impreso en el mes de octubre de 2013 en:

copicentro
centro de impresión digital
de Graciela Ethel Vedia

Belgrano 49 - Local 95 - Galeria Santo Domingo.
5000 Córdoba - Argentina.
Tel: (0351) 429-9620 / 411-3843.
E-mail: copicentro2@hotmail.com

Hicieron posible el Primer Foro Americano ADEL las siguientes entidades: **ADEC**, Municipalidad de Córdoba, Gobierno de la provincia de Córdoba, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), Programa Articulación de Redes Territoriales (ART–PNUD), Empresa Binacional ITAIPÚ – Parque Tecnológico de Itaipú (PTI), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Red de Mercociudades, Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba (FOMIN-BID), Programa Conecta DEL (FOMIN-BID), Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba (UTN), Fundación AVINA, Agencia de Promoción del Empleo y Formación Profesional del Gobierno de la provincia de Córdoba, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (OLAGI).

El Primer Foro Americano de Agencias de Desarrollo Económico Local fue un ámbito integrador y participativo en el que funcionarios de distintos niveles de gobierno, representantes de organismos internacionales, expertos en diversas temáticas referidas al desarrollo territorial, académicos de universidades, referentes de organizaciones de la sociedad civil y empresarios de la ciudad, con la participación de más de 20 países de América Latina, expusieron diversas perspectivas sobre el desarrollo territorial, la gestión del conocimiento, el fortalecimiento de las capacidades locales, la construcción de redes y la articulación de actores públicos y privados, lo que permitió compartir herramientas, estrategias y propuestas, capaces de posicionar la dimensión territorial y sostenible del desarrollo.
Una vez concluido el Foro y como conclusiones principales, la Declaración Córdoba del Primer Foro Americano **ADEL** invita:

• A los gobiernos locales, regionales, agencias y otros agentes de los territorios a que continúen trabajando las temáticas planteadas en el Foro y a que incorporen en sus territorios las nuevas miradas respecto al desarrollo, territorio, conocimiento y gobernanza concertada, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

• A los gobiernos y entidades nacionales e internacionales a acompañar a los territorios con políticas públicas e instrumentos pertinentes para su desarrollo.

• A las organizaciones participantes a sumar conocimiento, redes y actores al proceso de construcción de la agenda mundial de desarrollo económico local y a participar de forma activa en la celebración de los próximos Foros de Desarrollo Económico y Local que se llevarán a cabo en América y en el mundo.

Organizaron el Foro:

MUNICIPALIDAD CIUDAD DE CÓRDOBA

ADEC AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA