

PARADOJAS DE LA INNOVACIÓN EN EL AGENCIAMIENTO DE LA PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA



RICARDO PUPKIN COURIEL

Chileno, Magister de Innovación. Ingeniero Civil Industrial. Director Ejecutivo de Implementa-SIT Chile y Facilitador de la Metodología SIT-Systematic Inventive Thinking®. [linkedin.com/in/ricardo-pupkin-c](https://www.linkedin.com/in/ricardo-pupkin-c)



DIEGO PASCUAL VILLEGAS

Chileno, Magister de Innovación y Emprendimiento. Ingeniero Comercial. Facilitador de la Metodología SIT-Systematic Inventive Thinking®. Cuenta con estudios en Energías Renovables y Economía Circular. [linkedin.com/in/diegopascualvillegas](https://www.linkedin.com/in/diegopascualvillegas)



LENIA M. PLANAS SERRALTA

Chilena, Doctora en Ciencias Económicas, Magister en Economía y Gestión Regional, Directora Ejecutiva de Impronta Consultora SpA, Actualmente consultora de la Agencia Regional Desarrolla Araucanía. lenia.planas@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo recoge un caso de estudio identificado en una de las regiones más pobres e inseguras de Chile, la Región de La Araucanía, en territorios rezagados que tiene fronteras con la región del Bio Bio y de Los Ríos. Pese a tal condición de partida declarada, el modelo de agenciamiento público privado para dinamizar la promoción económica territorial, no consideró la condición de desarrollo de partida territorial, dando vida a un mismo tipo de instrumento técnico presupuestario de agenciamiento para tratar diferentes complejidades estructurales de desarrollo.

En el nuevo marco de regionalización de Chile, las corporaciones regionales de desarrollo productivo han ido avanzando en nuevos pactos de asociación para promover la innovación pública y producir un cambio en el comportamiento de los principales agentes locales del desarrollo económico, con participación de empresas, de los gobiernos locales y del Gobierno Regional, hasta tanto se logre armonizar técnico presupuestariamente modelos de agenciamientos descentralizados más ágiles y eficientes. La metodología utilizada parte de entrevistas realizadas a agentes incumbentes y su método se apoya en el análisis comprensivo situacional.

En conclusión la experiencia relatada ha sido relevante para el diseño del primer Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Agencia Regional Desarrolla Araucanía y ha inspirado a otras agencias regionales de desarrollo productivo y al Gobierno Central (SUBDERE) para la implementación de la política nacional de territorios rezagados, basada en la gestión piloto multinivel y mesoregional, involucrando la capacidad, agilidad, eficacia y el potencial de despliegue territorial del modelo de agenciamiento descentralizado de la Corporación en La Araucanía, entre otros, con resultados evidentes en la movilización del capital social territorial y entregar soluciones multifuncionales por agentes locales incumbentes en la región de estudio.

PALABRAS CLAVES: Pagencias regionales de desarrollo, Araucanía, territorios rezagados, innovación regional, política de cohesión

ABSTRACT

This article includes a case study identified in one of the poorest and most conflicted regions of Chile, the Araucanía Region, in lagging territories that borders the Bío-Bío and Los Ríos regions. Despite such starting conditions, the public-private partnership model to boost territorial economic promotion did not consider the territorial starting development condition, giving life to the same type of technical budgetary agency instrument to deal with different structural complexities of development. In the new regionalization framework of Chile, the regional productive development corporations have been advancing in new association treaties to promote public innovation and produce a change in the behavior of the leading local agents of economic development, with the participation of companies, local governments, and the Regional Government, until it is possible to technically budgetary harmonize more agile and efficient decentralized agencies models.

The methodology is based on interviews with agents involved, determined by a comprehensive situational analysis. In conclusion, the reported experience has been relevant for the design of the first Corporate Strategic Plan of the Regional Agency Corporation Develops Araucanía and has inspired other regional productive development agencies and the Central Government (SUBDERE) for the implementation of the national policy for lagging territories, based on multilevel and meso-regional pilot management, involving the capacity, agility, effectiveness, and the potential for territorial deployment of the decentralized agency

model of the Corporation in La Araucanía, among others, with evident results in the mobilization of territorial social capital and deliver multifunctional solutions by local agents in the studied region.

KEY WORDS: regional development agencies, Araucanía, poor territories, regional innovation, cohesion policy

INTRODUCCIÓN

Hace 20 años, un primer artículo (Oughton, C., Landabaso, M., & Morgan, K., 2002) científico destacaba la aparente contradicción existente entre la escasa capacidad de absorción de recursos y de nuevas tecnologías por parte de las regiones más rezagadas europeas, frente a la necesidad de realizar un mayor gasto público y público privado, para enfrentar desafíos de desarrollo económico territorial, en comparación con regiones más prósperas. Situación acuñada con el concepto de paradojas de la innovación regional. Situación, en la que conviven históricamente comunidades de menor tamaño y los ciudadanos radicados en territorios chilenos más aislados, y que hoy es más extendida y visible en zonas de la periferias urbanas y zonas rurales, a lo largo de todo el país, identificadas como zonas rezagadas en materia social. “La desigualdad territorial es uno de los principales factores que impiden avanzar hacia un desarrollo más integral y equilibrado

porque limita el desarrollo de las oportunidades de vida de las personas, subutiliza las capacidades que cada territorio posee y condiciona las perspectivas de la transformación productiva (Durán del Fierro, F. J., 2015)”. La nueva política nacional chilena en materia de zonas rezagadas, aprobada en el 2018, pone énfasis en la necesidad de que el Estado provea igualdad

" LA NUEVA POLÍTICA NACIONAL CHILENA EN MATERIA DE ZONAS REZAGADAS, APROBADA EN EL 2018, PONE ÉNFASIS EN LA NECESIDAD DE QUE EL ESTADO PROVEA IGUALDAD DE ACCESO A LAS OPORTUNIDADES INDEPENDIENTEMENTE DEL LUGAR EN QUE VIVAN, E INTERVIENE CON INVERSIÓN Y PLANES DE DESARROLLO, A MODO DE EQUIPARAR QUE LOS TERRITORIOS EN REZAGO SOCIAL PUEDAN ALCANZAR SIMILARES CONDICIONES DE DESARROLLO TERRITORIAL Y SOCIAL AL DESARROLLO PROMEDIO DE LA REGIÓN; DESTACANDO ENTRE SUS PRINCIPIOS RECTORES LA SUBSIDIARIEDAD Y LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA (SUBDERE, 2022), LO QUE TRAE A COLACIÓN EL ROL DEL ESTADO Y DE LAS AGENCIAS REGIONALES DE DESARROLLO PRODUCTIVO, CREADA POR LOS GOBIERNOS REGIONALES, EN ESTE ESPACIO."

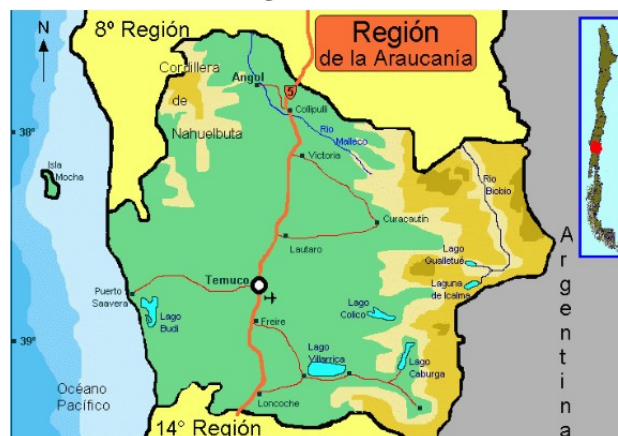
de acceso a las oportunidades independientemente del lugar en que vivan, e interviene con inversión y planes de desarrollo, a modo de equiparar que los territorios en rezago social puedan alcanzar similares condiciones de desarrollo territorial y social al desarrollo promedio de la región; destacando entre sus principios rectores la subsidiariedad y la cooperación público-privada (SUBDERE, 2022), lo que trae a colación el rol del Estado y de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo, creada por los gobiernos regionales, en este espacio.

En el caso Europeo las Agencias Regionales de Desarrollo han contribuido al modelo de agenciamiento territorial al acercar oportunidades de empleo e inversión a la colectividades menos desarrolladas y en la articulación público privada territorial, estableciendo en sus operaciones criterios relativos a la cohesión territorial y social frente a los de eficiencia (Urueña Gutiérrez, B., 2006). Sin embargo, a fines de los años '90 la pseudo autonomía tutelada de las agencias regionales de desarrollo europeas ceden paso al poder político regional, dado su dependencia financiera de recursos públicos en el corto y mediano plazo, haciendo que su gestión fuera menos eficaz y ágil para actuar en territorios rezagados (Velasco, R., Esteban, M., 1997), tal como pasó en Chile, tras 10 años de creadas éstas.

El presente trabajo pone en discusión las paradojas de innovación en materia institucional en el agenciamiento de la promoción económica regional, e intenta hacer un análisis comprensivo de la situación regional del caso de la Agencia Regional de Desarrollo de la Araucanía, recogiendo la visión, la experiencia y el conocimiento tácito de los propios

agentes regionales, que participan en los procesos de agenciamiento y promoción del desarrollo regional, haciendo una breve revisión documental, que permita exponer la inteligencia existente a través de un caso regional de estudio.

Caso de Estudio Regional



La Región de La Araucanía concentra siete de las diez zonas más rezagadas de Chile, y paradójicamente la calidad del entorno territorial institucional, junto a la inseguridad, a la escasa inversión y la baja credibilidad en los distintos gobiernos, nacionales y subnacionales, han sido los principales obstáculos para el desempeño eficaz de economías locales, en el abordaje de su desarrollos.

En el periodo 2006 – 2020, la evolución regionalizada de la pobreza, mostraba que la región de La Araucanía, siendo una de las regiones con mayor pobreza relativa en el 2006, no cambió su posición relativa (CASEN, 2021), de acuerdo a lo que muestra la tabla siguiente:

Evolución de la pobreza en regiones (% de la población)							
Región	2006	2009	2011	2013	2015	2017	2020
Arica y Parinacota	30,6	18,8	21	14,6	9,7	8,4	11,9
Tarapacá	24	24,9	16,4	8,2	7,1	6,4	14
Antofagasta	12,3	8,8	7,1	4	5,4	5,1	9,3
Atacama	22,3	22,2	16,3	7,3	6,9	7,9	9,5
Coquimbo	37,9	30,6	26,1	16,2	13,8	11,9	11,7
Valparaíso	30,6	24,4	24,5	15,6	12	7,1	11,3
Metropolitana de Santiago	20,2	17,6	15,7	9,2	7,1	5,4	9
O'Higgins	32,6	25,8	19,4	16	13,7	10,1	10
Maule	43,9	38,8	32,5	22,3	18,7	12,7	12,3
Ñuble	-	-	-	-	-	16,1	14,7
Biobío	41,3	35,1	32,3	22,3	17,6	12,3	13,2
Araucanía	48,5	48,5	39,5	27,9	23,6	17,2	17,4
Los Ríos	45,3	37,7	32	23,1	16,8	12,1	12,2
Los Lagos	29,3	29	27	17,6	16,1	11,7	11,3
Aysén	23	20,3	13,3	6,8	6,5	4,6	6,6
Magallanes	12,8	10,3	7	5,6	4,4	2,1	5,7
Total	29,1	25,3	22,2	14,4	11,7	8,6	10,8

En el año 2006 la región de La Araucanía, tal como en el año 2020, seguía siendo la que tenía más población habitando en condiciones de pobreza. Apenas, un año antes (2005) de las cifras de pobreza, mostrada en la tabla anterior, la institucionalidad pública chilena impulsa nuevas reglas de asociatividad regional para los Gobiernos Regionales, las que comienzan aplicarse en el año 2006, bajo nuevos modelos pilotos de agenciamiento para el desarrollo productivo regional, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), institucionalizándose años más tarde (2010), bajo una aplicación modélica estándar, con la creación de las primeras agencias o corporaciones regionales de desarrollo productivo por al menos 8 gobiernos regionales.

En ese periodo, en el 2010-2011, el Gobierno Regional de la Región de La Araucanía, también, creó su Agencia Regional de Desarrollo Productivo, a similitud de otras regiones chilenas, pese la reconocida complejidad y distinta condición de desarrollo respecto al resto de las regiones del país, marcado, en tal ocasión por la homogeneidad en el diseño y la aplicación de las reglas impuestas por el Gobierno Central, a través de las leyes de regionalización y las leyes anuales del Presupuesto Público, y, también, gracias al escaso poder de negociación del Gobierno Regional para introducir cambios en las exigencias del financiamiento de la inversión privada, en la aplicación de modelos de asociativismo regional para promover economías en territorios rezagados, con pocos sectores productivos dinámicos y escasas empresas capaces de concurrir al financiamiento de iniciativas de inversión en la misma proporción (50%) que lo hace la Agencia Regional de Desarrollo. Esta condición de discriminación, aún no corregida, es solo exigida a los instrumentos de asociación regional, y a ningún otro modelo de agenciamiento apadrinado por organizaciones chilenas del Gobierno Central.

Las agencias regionales de desarrollo productivo son creadas por los gobiernos regionales chilenos, en forma de corporaciones o fundaciones para realizar,

entre otras acciones, “*estudios orientados a identificar áreas o sectores con potencial de crecimiento, estimular la ejecución de proyectos de inversión, fortalecer la capacidad asociativa de pequeños y medianos productores, promover la innovación tecnológica, incentivar las actividades artísticas y deportivas, estimular el turismo intrarregional, mejorar la eficiencia de la gestión empresarial y efectuar actividades de capacitación. En ningún caso estas entidades podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas*” (Ley N° 19.175, BCN, 2005).

En términos generales, las agencias regionales de desarrollo productivo son dirigidas por un Directorio con representación del sector público y privado, liderado por el Gobernador Regional, muchas veces se focalizan en el Programa de Gobierno y en las prioridades establecidas en los estatutos de su constitución, inspirados en las políticas regionales de Desarrollo del Gobierno Regional, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes que habitan el territorio.

El actual modelo de agenciamiento regional ha reforzado la hipótesis sobre las Paradojas¹ en la Innovación en la Región de La

Araucanía, con elementos característicos del subdesarrollo que suelen socavar cualquier intento serio de llevar a cabo una política de promoción económica territorial innovadora que, por su propia naturaleza, ofrece resultados a medio o largo plazo.

En este contexto, “*actualmente, la Agencia Regional Desarrolla Araucanía, centra su impulso en pensar y actuar en cómo gatillar la innovación en territorios rezagados y con menos capacidad técnica, junto a organizaciones y colectividades territoriales, usando metodologías novedosas² y alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos detonantes de la inversión, explorando soluciones de cohesión multifuncionales que cumplan más de un propósito, comprometiendo a la comunidad, la participación de los municipios, del gobierno regional, de la academia y del sector privado, además de propiciar condiciones habilitantes para la competitividad en sectores emergentes, tales como,*

" EL ACTUAL MODELO DE AGENCIAMIENTO REGIONAL HA REFORZADO LA HIPÓTESIS SOBRE LAS PARADOJAS EN LA INNOVACIÓN EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA, CON ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DEL SUBDESARROLLO QUE SUELEN SOCAVAR CUALQUIER INTENTO SERIO DE LLEVAR A CABO UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA TERRITORIAL INNOVADORA QUE, POR SU PROPIA NATURALEZA, OFRECE RESULTADOS A MEDIO O LARGO PLAZO. "

las economías creativas, circulares, verdes, y un nuevo sector de servicios globales y agtech, así como, también, invertir en la formación del talento, en la construcción de plataformas digitales para facilitar toma de decisiones, de modo ágil y resolutivo, con soporte de inteligencia para espacios de decisión de escaso liderazgo de conocimientos y profesionales³. (...), sin embargo, abordar desafíos en territorios rezagados pertenecientes a una región expuesta al centralismo cultural e institucional y a la captura de pocos grupos de interés, a intereses cortoplacistas, en ocasiones amateurs, obstaculizan la innovación y la confianza para responder en la creación de capital social e institucional, en la cual, la tesis internacional sobre las regiones que aprenden⁴, no es evidente (Boisier, S., 2003).

Hoy, Agencia Regional Desarrolla Araucanía crea una alianza con la Agencia de Innovación Implementa SIT- Chile, y desarrollan un Programa de Innovación Pública en territorios de rezago, aplicando nuevas metodologías, SIT, poder abordar diversas problemáticas a través de un enfoque diferente y colaborativo dentro del ecosistema regional y territorial, la percepción de las colectividades participantes ha sido positiva. “Ha sido una excelente experiencia aplicar nuestra metodología SIT, desarrollada en Israel y utilizada globalmente, en desafíos de tanta relevancia social como los que tenemos en la región de la Araucanía. La metodología SIT es un método que a través de distintas herramientas y principios, permite resolver problemas y desafíos de manera creativa e innovadora, integrando el pensamiento inventivo y el sistemático para lograr resultados concretos y viables, a partir de las restricciones y los recursos que se encuentran disponibles⁵”.

En una primera instancia, el programa está dirigido a funcionarios municipales y del sector público en general. Durante su desarrollo, los participantes propusieron los desafíos que se iban a abordar.

En el caso de la asociación municipal de Temuco, se decidió trabajar por un lado en la gestión de residuos y por el otro en gestión de bibliotecas y participación ciudadana. La asociación Malleco Norte, formada por las municipalidades de Ercilla, Collipulli, Renaico y Angol, trabajó con conectividad y cobertura digital. Por último, más de 50 participantes de las asociaciones de municipios y de 12 municipios fueron capacitados en nuevas herramientas de innovación, entre los cuales optaron por trabajar en gestión de agua potable y aguas servidas, destacándose: la asociación de municipalidades Cordillerana -Lautaro, Curacautín, Curarrehue, Cunco, Lonquimay, Melipeuco y Vilcún.

" ETOMA TIEMPO, ENERGÍA Y ESFUERZO VITAL CONSTRUIR COLECTIVAMENTE UNA ESTRATÉGICA CORPORATIVA REGIONAL, QUE AMPLIFIQUE, DIVERSIFIQUE Y ROBUSTECE LA DEMOCRACIA Y LA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO Y QUE PERMITA FOMENTAR E IMPLEMENTAR CAPACIDADES Y MODELOS DE AGENCIAMIENTO DE IMPACTO EN LA PROMOCIÓN ECONÓMICA REGIONAL Y LA COHESIÓN TERRITORIAL, AL SERVICIO, TAMBIÉN, DE LAS COLECTIVIDADES QUE VIVEN EN ZONAS DE REZAGOS, CON POCOS HABITANTES Y QUE TRASCIENDEN LOS ESCENARIOS TECNOLÓGICOS DE TURNO."

El programa contó con diversas etapas participativas y se inició con el levantamiento de los desafíos y problemáticas a trabajar, e identificar los desafíos y sus oportunidades, lo que “viene a aportar que ninguna variable y ninguna arista de la problemática quede afuera. Esto significa que al tener un problema identificado, con esta metodología lo podemos solucionar de manera práctica y ordenada⁶”. El trabajo continuó con jornadas para idear soluciones concretas a los

desafíos propuestos, para luego dar paso a la etapa de convergencia y validación, para generar prototipos y planes de implementación. En definitiva, la aplicación de nuevas herramientas metodológicas innovadoras “te invita a mirar nuevos desafíos y a encontrar soluciones que uno piensa que están fuera del alcance de uno, y permite darte cuenta que las soluciones están ahí⁷”.

“La Araucanía está abordando desafíos de articulación público-privada, socialmente complejos en zonas de rezago, e intenta diferenciarse de los modelos de agenciamiento tradicionales, aplicando nuevos elementos de innovación sistemática y valor compartido para cumplir con el mandato de cualquier organización meso-económica, con despliegue territorial, apoyado en un ecosistema de relaciones, que permita actuar colectivamente por el bien y el interés común, con la confianza, la voz y el compromiso real”.



Taller de Innovación Pública, resultados de la aplicación de la metodología SIT, La Araucanía, noviembre de 2022.

Toma tiempo, energía y esfuerzo vital construir colectivamente una estratégica corporativa regional, que amplifique, diversifique y robustece la democracia y la gobernanza para el desarrollo y que permita fomentar e implementar capacidades y modelos de agenciamiento de impacto en la promoción económica regional y la cohesión territorial, al servicio, también, de las colectividades que viven en zonas de rezagos, con pocos habitantes y que trascienden los escenarios tecno-políticos de turno.

CONCLUSIONES

El modelo de agenciamiento impulsado por la Agencia Regional de Desarrollo Productivo de La Araucanía, se distingue de otras organizaciones de fomento desplegada en el territorio por atributos únicos, dado su naturaleza, en materia de: agilidad en su actuación regional, cercanía a problemas y a soluciones en colectivos territoriales, flexibilidad en la colocación de fondos regionales, entrega de acceso en interés de la cohesión económica territorial, por su dependencia del Gobierno Regional y del Programa Gobernante, pero también por su autonomía de operación. Sin embargo, ello no es suficiente para crear un valor, ser más inclusivos e impactar en la calidad de vida de las personas, es necesario aprender de la historia y de la experiencia y usar la inteligencia colectiva.

La Agencia Regional Desarrolla Araucanía requiere, posicionarse como el principal ente meso económico de articulación público privado

en la promoción económica regional y territorial, mediante un modelo de agenciamiento más próximo, sostenible y cohesionado territorialmente, con evidente impacto sobre el desarrollo de ecosistemas inclusivos, colaborativos, competitivos en la Región de La Araucanía, enfocado en la promoción y articulación económica territorial de la inversión y de la integración de acciones en zonas de menor desarrollo para reducir las diferencias económicas, productivas, institucionales.

NOTAS

- 1- La paradoja de la innovación, en tal caso, consiste en constatar como aquellos territorios y colectividades de la región de La Araucanía más necesitados políticas regionales eficaces, de inversión, talento y calidad de las instituciones, son las que menos acceso tienen a reales políticas públicas eficaces, e instituciones y profesionales de calidad para enfrentar los problemas de rezago. Y comprobadamente, son los territorios en los cuales es necesario invertir mayor capacidad de absorción y de innovación.
- 2-SIT (Systematic Inventive Thinking®), Un Pueblo, Un Producto, Estrategias Regionales de Innovación, RIS
- 3-Confirma Claudina T. Uribe Bórquez, Magíster en Economía y Gestión Regional. Máster en Finanzas Aplicadas. Gerente de la Agencia Regional Desarrolla Araucanía, entrevistada por la asesoría estratégica corporativa.
- 4-Las regiones que aprenden hacen de su condición su mejor atributo, como destacaría Sergio Boisier, para: resolver problemas de modo sistémico, experimentar nuevos y mejores enfoques, aprovechar la propia experiencia, movilizar y ponerla al servicio colectivo para difundir el conocimiento adquirido a lo largo y ancho de su estructura territorial, institucional, cultural y societal. No desprecia el saber de las personas formadas, interesadas en trabajar por su desarrollo, incluye todo pensamiento y valor, que la haga ser una región tolerante y abierta, guiada por la innovación, la paz y la prosperidad.
- 5-Consulta realizada en noviembre de 2022, Maurice HASSON, facilitador de la metodología SIT-Systematic Inventive Thinking
- 6-Consulta realizada en taller de trabajo, Paulina Aguilera, Secretaria Ejecutiva Asociación Malleco Norte.
- 7-Consulta realizada en taller de trabajo y comentario aportado por Rodol-

BIBLIOGRAFÍA

- BCN, 2005 Ley 19.175 “Gobierno y Administración Regional”, artículo 100, 101. Extraído de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=243771&idParte=8653283&idVersion=>
- Boisier, S. (2003). Crónica de una muerte frustrada: el territorio en la globalización. *Revista Lider*, 11(11), 05-20.
- de Los Ríos, P. L. R. (2010). Programa de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. Santiago.
- Durán del Fierro, F. J. (2015). Toda la renta se desvanece en el aire: Una crítica desde la economía clásica y la sociología a las políticas de desarrollo productivo territorial (1990-2015). El caso de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo, p. 51. Universidad de Chile.
- Durán, F. (2016). Toda la renta se desvanece en el aire. El caso de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 2(2), 51-69.
- Gutiérrez, B. U. (1996). Las Agencias de Desarrollo Regional en España durante la década de los noventa: referencia a la estructura económica y financiera. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (36), 204-220.
- Gutiérrez, B. U. (2011). Las políticas de promoción de la actividad económica. In *La economía de la provincia de Valladolid* (pp. 601-635). Fundación Cajamar.
- Oughton, C., Landabaso, M., & Morgan, K. (2002). The regional innovation paradox: innovation policy and industrial policy. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), 97-110.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE. (2022). Orientaciones para Gobiernos Regionales.
- Urueña Gutiérrez, B. (2006). Las agencias de desarrollo regional en España: balance de 25 años de existencia. *Mediterráneo Económico*, 10.
- Velasco, R., Esteban, M. (1997). “Agencias de Desarrollo y liderazgo regional. Avisos para navegantes”. *Economía Industrial*, no 317. Ministerio de Industria y Energía. Madrid.

AGRADECIMIENTOS

A la Corporación Agencia Regional de Desarrolla Araucanía y al patrocinio del Gobierno Regional La Araucanía en proyectos de inversión pública agenciados por la Corporación, con participación municipal, protagonistas directos del caso de estudio.

Agradecimiento especiales, a la asistencia de la Licenciada en Pedagogía en Inglés, Amara F. Eugenio Hernández, y a la RED DETE.