

¿QUÉ DEBERÍA SER HOY UNA AGENCIA DE DESARROLLO TERRITORIAL?



SERGIO PÉREZ ROZZI

Doctor en Innovación, Desarrollo Territorial y Competitividad por la Universidad Politécnica de Valencia (España) y Magíster en Desarrollo Local por la Universidad Nacional de San Martín en Argentina. Dirige la Maestría en Desarrollo Territorial en la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) en Buenos Aires y San Rafael Mendoza, Argentina.

RESUMEN

Encontraremos en el artículo, una revisión de la figura de las agencias de desarrollo territorial como espacios de articulación a partir de una aproximación al marco teórico conceptual y a su evolución, intentando responder al interrogante ¿Qué era y que es hoy, una agencia de desarrollo territorial? En paralelo a lo que era aquel Desarrollo Local, hoy “territorial”.

También se intenta explorar las fases de esos procesos y la articulación de los actores que constituyen esas entidades, en un intento de arrojar luz sobre los agentes facilitadores, hurgando en los aportes del triángulo de Sábato y en la cuádruple hélice como sistemas de innovación institucional y organizacional.

En paralelo al marco teórico y su evolución, se observan rápidamente los casos de redes de agencias conformadas por la FADELRA en Argentina, la GARAPEN en el País Vasco, la REPARD en el Perú, y el novel foro emergente de lo anterior, el FIAPRODET, destacando los aportes de la UIM a la cohesión del proceso desde la mirada municipalista que esta ostenta.

Finalmente se plasman un conjunto de reflexiones y recomendaciones para la sostenibilidad de los procesos, a partir de los aprendizajes que surgen de los casos observados, en un nuevo y denso marco de complejidad.

Palabras clave: Agencia, desarrollo, territorio, región, redes, actores, agentes, sostenibilidad.

ABSTRACT

This article contains a review the figure of territorial development agencies as spaces of articulation based on an approach to the conceptual theoretical framework and its evolution, trying to answer the question: What was and what is it today, a territorial development agency? As well as the above mentioned, there is a description of what was that Local Development, today known as "territorial".

It also attempts to explore the phases of these processes and the articulation of the actors that constitute these entities, in an attempt to shed light on the facilitating agents, delving into the contributions of the Sábato triangle and the quadruple helix as systems of institutional and organizational innovation.

In parallel to the theoretical framework and its evolution, the cases of networks of agencies formed by FADELRA in Argentina, GARAPEN in the Basque Country, REPARD in Peru, and the new forum emerging from the above, FIAPRODET, are quickly observed, highlighting the contributions of the UIM to the cohesion of the process from the municipalist perspective that it holds.

Finally, a set of reflections and recommendations for the sustainability of the processes are reflected, based on the lessons learned from the cases observed, in a new and dense framework of complexity.

Keywords: Agency, development, territory, region, networks, actors, agents, sustainability.

Luego de 40 años de recuperación de la democracia y de ejercicio ininterrumpido de gobiernos civiles en la república argentina, con un recorrido y resultados diversos en cuanto a mejoras para los territorios, los temas del desarrollo desde la perspectiva endógena han tenido un recorrido sinuoso. Una de las figuras institucionales que les ha dado o intentado dar soporte a la gobernanza territorial del desarrollo y que han sido posible a partir del mejor clima cívico alcanzado, han sido las Agencias de Desarrollo Territorial.

El artículo que sigue pretende ensayar una reflexión, seguramente incompleta, sobre esas entidades, para intentar realizar algunas contribuciones iniciales a un debate sobre su performance, su razón de ser y su sintonía o no con el marco de complejidad global de contexto y con el latido territorial actual y, sobre todo, si hoy tienen o no, razón de ser.

APROXIMACIÓN AL RECORRIDO DESDE EL MARCO CONCEPTUAL

La década del 90', en Argentina, ha sido testigo de las primeras iniciativas vinculadas a la constitución de agencias de desarrollo territorial de cara al proceso de reacción a las políticas del decenio conocido como "Menemato" en el que primó un brutal proceso de privatizaciones de empresas públicas y de desconcentración del estado a nivel central hacia las provincias y municipios. Algo así como frenar un automóvil de golpe a cero, cuando el velocímetro marcaba 200 klms x hora.

Las agencias de Desarrollo de la ciudad de Córdoba (Provincia de Córdoba) y de Rosario (Provincia de Santa Fe), fueron algunas de las pioneras en ser impulsadas desde lo endógeno por aquel entonces como respuesta municipalista a la descentralización (léase "desconcentración") de responsabilidades desde el estado central. Claro que eran las que tenían más musculatura para poder hacer el ensayo, de hecho, están entre las que persisten casi 30 años después de sus nacimientos.

En la provincia de Buenos Aires, promediando la década de los 90 tuvo lugar el ensayo de impulso a los centros IDEB (Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense). Esta red, cuyos nodos estuvieron asentados principalmente en las Cámaras de Comercio e industria de los municipios de la provincia bajo el formato de asociaciones civiles, funcionó mientras tuvieron financiamiento público del estado provincial (hasta la primera década del 2000). A partir de entonces desapareció como red, más allá de que algunos centros IDEB perduraron, como nodos independientes, con mucha dificultad para sostenerse en soledad, en algunos casos prestando servicios a empresas.

Cabe aclarar aquí un contrapunto que muchas veces lleva a confusiones. No es lo mismo una Agencia de Desarrollo Territorial que un Centro de Desarrollo Empresarial. Aunque pueda parecer de Perogrullo, no está demás señalar que las primeras apuntan al desarrollo territorial, los segundos a beneficiar y fortalecer a las empresas a través de la prestación de servicios a estas.

Luego hubo una serie de nacimientos de agencias medianas y chicas con distinta suerte y formato. Algunas llegan hasta nuestros días. También hubo intentos para agruparlas para sostenerlas en una especie de animación en red, tanto a nivel provincial como nacional, en general desde el estado, aunque

también de manera autónoma como veremos más abajo.

Señalado lo anterior, y a los fines de poder avanzar en el análisis y en la reflexión, nos centraremos en definir o redefinir el marco teórico y a la vez, intentar un paneo sobre la evolución y situación actual de las mismas a través de algunos casos de redes.

CONCEPTO DE AGENCIA

El concepto de “agencia” en Amartya Sen (Premio Nobel de economía) se refiere a la **combinación de las capacidades de las personas con las oportunidades que les brinda el medio**, permitiéndole a los individuos realizar las acciones propias de un determinado proyecto de vida. Esto es, hacer “agencia” es decidir tomar un rol más activo, desde algún espacio, para intervenir en algún sentido y hacia un norte más o menos definido, de manera formal o informal.

CONCEPTO TERRITORIO

Definido como el espacio socialmente construido. Elegimos esta definición por considerar que hay una situación activa que es necesario rescatar y alumbrar.

CONCEPTO DESARROLLO TERRITORIAL

Parados sobre lo activo del concepto anterior, definimos el desarrollo territorial como;

“Proceso participativo en el que diferentes actores territoriales logran concertar una estrategia de utilización de los recursos endógenos y de potencial de desarrollo con el fin de alcanzar una mejora del ingreso y calidad de vida de la población local preservando el ambiente. Se trata de un enfoque inclusivo, que tiene el valor agregado de contribuir a una mayor cohesión social en esa sociedad” (Alburquerque, F. 2019).

De los conceptos anteriores, destacamos la condición activa sobre incidir en lo endógeno, pues a su vez es lo contrario a lo que “viene dado de arriba”. Entonces incidir, implica una decisión sobre lo que se desea hacer y sobre una opción tomada, la cual debe ser de corte endógena, pues la tomarán los actores del territorio. ¿Qué actores? Los que hacen al desarrollo del lugar.

CONCEPTO DESARROLLO TERRITORIAL

A partir de la decisión de incidir, y por ende de intervenir en el territorio para propiciar transformar el mismo, hay acuerdos colectivos a tomar. Una de las vías es a través de una institucionalidad local o regional que ejerza la gobernanza de ese proceso. En muchos casos, ese espacio lo suelen ocupar las agencias de desarrollo territorial. ¿Qué son?

Es una organización / entidad, impulsada originalmente por el gobierno local/ regional, concertada y promovida por las entidades del territorio, tanto públicas como privadas y del sector científico tecnológico, que *tiene por objeto contribuir al desarrollo productivo territorial sostenible, articulando y facilitando la utilización de los instrumentos de apoyo a la competitividad de los emprendedores, productores y las empresas, dinamizando la creación de actividad productiva y la promoción económica regional, generando riqueza y empleo en clave de sostenibilidad*. Para ello, promueve y utiliza todos aquellos recursos endógenos con potencialidades de desarrollo y gestiona los exógenos a su alcance y capacidad, preservando el ambiente y teniendo como destinatario final beneficiar a las personas que habitan en el lugar. (Pérez Rozzi, S. 2019).

LAS AGENCIAS REGIONALES DE DESARROLLO (ARDS). DEFINICIÓN Y ORÍGENES DE LAS ADR

Podemos aceptar la propuesta por la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional (EURADA 2000) que inicialmente se refería a ellas como un tipo de organización que posee:

- (a) una misión de desarrollo económico que incluye el interés económico de una determinada área geográfica;
- (b) lazos significativos con una autoridad regional o local tanto desde el punto de vista de su financiación como de sus objetivos; y
- (c) una importante área geográfica de empleo.

Otra definición de ADR es la proporcionada por IDEASS (2003), para quien se trata de organizaciones autónomas, sin fines de lucro, creadas con forma legal y conformadas por instituciones públicas y privadas, con el fin de implementar técnicamente las estrategias territoriales de desarrollo consensuadas por los actores locales. Estas entidades facilitan la identificación de oportunidades de desarrollo y empleo a nivel local, y movilizan los recursos técnicos y financieros requeridos para materializar di-

chas oportunidades.

La creación de las ADR puede responder a diversos orígenes. En ocasiones, son resultado de iniciativas locales en respuesta a situaciones de crisis económica, elevado nivel de desempleo, o circunstancias de reestructuración económica y tecnológica, entre otras, que lleva a los actores territoriales a buscar formas pro-activas (esto es, alejadas de la simple petición de ayuda a otras instancias) de enfrentar tales situaciones, ante la inexistencia o limitaciones de las políticas sectoriales o de carácter general emanadas del nivel central del Estado. Éste es el origen de buena parte de las primeras ADR en los países desarrollados, que fueron haciendo su aparición a partir de la crisis de los años setenta del siglo pasado, sin que existiera previamente, por lo general, un plan previo para su promoción por parte de los Estados centrales (Albuquerque, F. 2012).

Sin embargo, más recientemente, en América Latina y el Caribe se asiste a la creación de Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) impulsadas desde el nivel central de la administración del Estado, con la ayuda de organismos multilaterales y de la cooperación internacional, y con la articulación de los gobiernos regionales (GOREs) como es el caso de Perú en 2018. www.ventanaperu.org

En cualquier caso, el diseño y la “implantación” de las ADR exige siempre el consenso de los actores territoriales, a fin de lograr una base sólida de sustentación y confianza entre los mismos. Toda agencia requiere, en suma, un acuerdo territorial de actores, así como la incorporación de un liderazgo y orientación empresarial para su funcionamiento como entidades eficientes en su actividad de intermediación en los mercados, con la confianza del sector privado empresarial. De esta forma, las ADR son entidades o sociedades de servicios al desarrollo territorial (aunque en nuestra opinión, con preeminencia a lo empresarial), que incorporan una variada oferta de programas y sociedades instrumentales cuya finalidad es la de implementar la política o estrategia de desarrollo productivo y empresarial acordada por los diferentes actores en el territorio, a fin de promover el desarrollo económico local y el empleo. Su actividad se centra, fundamentalmente, en el colectivo de las Mipymes, que constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial local, con una importancia muy decisiva en el empleo y el ingreso de gran parte de la población.

Por otra parte, desde el contexto endógeno, tener

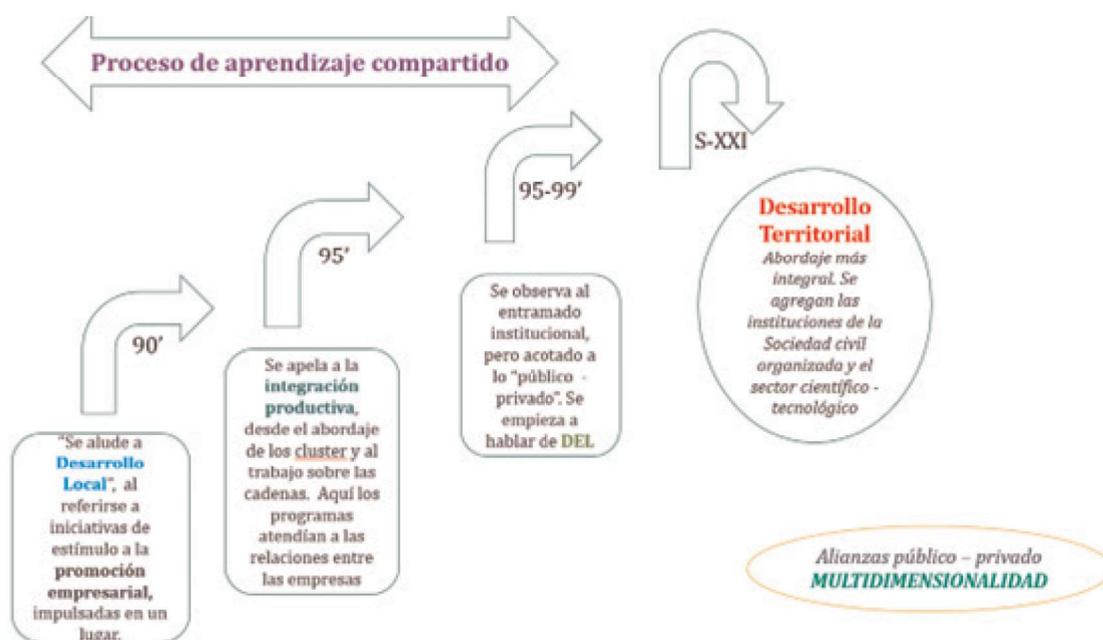
una visión prospectiva o pensar estratégicamente el territorio o ciudad es, pues, fundamental para el enfoque DEL. Esto requiere ejercer un liderazgo colectivo por parte de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL). No se trata sólo de avanzar haciendo cosas concretas. Hay que tener una visión de futuro y desplegar las alianzas necesarias para ello (ConectaDEL. 2012).

Por lo tanto, las ADEL no son únicamente Centros de Negocios. El fomento del emprendedurismo es sólo una parte de la actuación de las ADEL. El desarrollo, tal mencionábamos más arriba, tiene también otras dimensiones adicionales a la económica: ambiental, institucional, social, y humana. (ConectaDEL. 2012). Y aún otras que hacen parte de debates más recientes.

Gran parte de las Agencias de Desarrollo Económico Local (luego territorial), respondieron en su inicio, a un diseño realizado desde el sector público, siendo instancias ejecutoras de las políticas de formación para el empleo y del fomento de creación de nuevas empresas locales.

Desde entonces, las ADEL han venido siendo identificadas con el ejercicio de estas funciones en los municipios, comarcas o territorios de intervención, a pesar de lo cual, en su evolución a lo largo de todos estos años, han ido diversificando sus actividades, sobre todo a partir de la intensificación de sus relaciones con otros actores territoriales, en especial con el sector empresarial y el sector de conocimiento (universidades, entidades de asesoramiento técnico, centros educativos y de capacitación técnica). De este modo, de las funciones tradicionales relativas a la formación para el empleo y la creación de empresas, se ha ido transitando hacia la creación de redes empresariales territoriales y con entidades del sector de conocimiento, asumiendo de ese modo las importantes tareas de intermediación para la creación de “entornos territoriales” favorables al desarrollo económico local y el empleo. Así pues, el compromiso de las ADEL con el empleo no ha dejado de estar presente en ningún momento, aunque para ello hayan debido incursionar en su actividad como agentes motivadores y animadores de los espacios de encuentro entre actores que todo ello conlleva. En ningún caso las ADEL se limitaron a ser exclusivamente “ventanillas” de programas diseñados por los diferentes niveles administrativos de gobierno. (Documento final del Foro mundial de Agencias de Desarrollo Local y Regional. Córdoba, Argentina. 2012).

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia, a partir de la propuesta de Albuquerque / Dini

Con apoyo en el documento de Mesopartner - SISTME (2014). Estudio temático sobre Desarrollo Económico Regional en América Latina. BID-FOMIN.

AQUEL DESARROLLO LOCAL/TERRITORIAL ¿SIGUE SIENDO EL MISMO?

No existe una definición única acerca de lo que suele entenderse hoy por Desarrollo Territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial.

De todos modos, hay que hacer una primera aclaración sobre este intento de definición genérica ya que Desarrollo Territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o municipal. El Desarrollo Territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales. Por ello se subraya que se trata de una acción surgida "desde abajo", no elaborada "desde arriba" por las instancias centrales del Estado o de la Provincia (Albuquerque, F. 2015).

Sin embargo, puede calificarse de Desarrollo Territorial una estrategia impulsada por un gobierno municipal, provincial o regional, en colaboración con actores y agentes clave del territorio (afincados en él y con incidencia, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades,

programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general.

El enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico.

En el diseño de los programas de apoyo al desarrollo productivo y la competitividad empresarial impulsados, por ejemplo, por el FOMIN/BID y otros organismos de cooperación al desarrollo en América Latina y el Caribe durante las dos últimas décadas, se aprecia una evolución sintonizada con el marco conceptual que se intenta mostrar en el Gráfico 1, desde los programas de desarrollo empresarial, cuyo foco principal se sitúa en el acceso a los servicios de desarrollo empresarial y los servicios financieros desde diferentes ámbitos territoriales, a los programas de fomento de la integración productiva (redes empresariales, cadenas productivas y clústeres), hasta llegar a un diseño integrado de programas de desarrollo económico territorial (o local),

en los cuales resulta clave el despliegue de alianzas público privadas y mecanismos de gobernanza institucional en los diferentes territorios.

DESARROLLO TERRITORIAL SUSTENTABLE (¿Y/O REGENERATIVO?)

Hay un debate sobre el “apellido territorial” del desarrollo. Algunos autores como Albuquerque vienen señalando la importancia de agregar el término “sustentable” a aquel, pues si bien puede estar implícito al referirnos a desarrollo territorial, considera que es menester afirmarlo, para que se haga referencia al resguardo de los recursos a implicar en una agenda de desarrollo en un territorio determinado. Si embargo, a partir de múltiples trabajos de los últimos años, me atrevo a señalar que sería importante comenzar a debatir la condición regenerativa del desarrollo como aporte comprometido de nuestro colectivo en las iniciativas territoriales, pues en muchos espacios comienza a quedarse “corto” el compromiso por asegurar la sustentabilidad, resultando necesario pugnar por compromisos que aseguren la regeneración de ciertos recursos de acuerdo con las agendas situadas en cada caso de abordaje.

Agregamos ese punto pues no se visualiza, salvo excepciones, que las Agencias de Desarrollo Territorial tengan ese tema en la agenda de proyectos y ni siquiera en el debate.

FASES. DEL TRIÁNGULO DE SÁBATO A LA 4 HÉLICE

El Triángulo de Sábato es un modelo de política científico-tecnológica que postula que, para que realmente exista un sistema científico-tecnológico, es necesario que el Estado (como diseñador y ejecutor de la política), la infraestructura científico – tecnológica (como sector de oferta de tecnología) y el sector productivo (como demandante de tecnología), estén relacionados fuertemente de manera permanente.

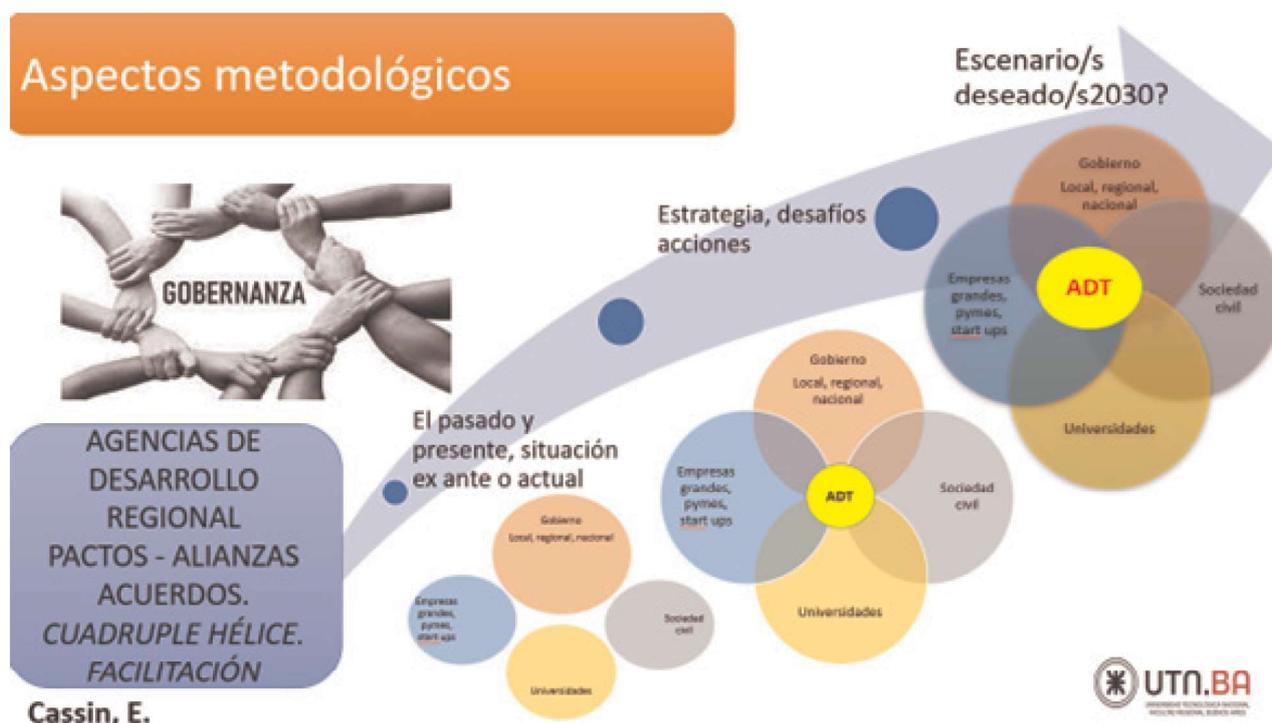
En las fases del proceso de desarrollo territorial, donde las Agencias resultan ser un espacio para alcanzar y construir, hay momentos anteriores donde se fomenta y estimula la participación de actores representados en las dimensiones del triángulo de Sábato y/o de la cuádruple hélice que tengan presencia en el territorio en cuestión.

- Sistemas regionales de innovación / Triple (Cuádruple) Hélice
- Innovación como proceso colectivo / social
- Aprendizaje (institucional)
- Interactividad (no lineal)
- Proximidad
- Agrupamientos empresariales

(Triple / Cuádruple Hélice: Etzkowitz – Leydesdorff (1990). Sistemas Regionales (Locales / Nacionales / Sectoriales) de Innovación: Lundvall (1992) – Freeman (1987) – Nelson (1993). Porter (1991), Castells (1989).

Nos apoyamos para lo anterior en el gráfico 2 que elaborara Cassin, E. (2022), donde se intenta ilustrar el proceso de convergencia de esos actores y la función de articulación y facilitación que quedaría en manos de los espacios como el de las agencias de desarrollo territorial.

Gráfico 2



APIARIO DEL DESARROLLO TERRITORIAL, LAS ENSEÑANZAS DE LA APICULTURA:

Con la licencia que me permite este espacio para la reflexión, quiero compartir que alguna vez aprendí de la apicultura (de practicarla) que me resulta posible asemejar la gestión de un apiario (conjunto de colmenas en una organización productiva), al proceso de identificación, mapeo y convocatoria de actores para el impulso de un camino hacia el desarrollo territorial en clave de la institucionalidad y de la gestión de una agencia de desarrollo.

Del mismo supe que no conviene presionar el proceso de gestión apícola con más cantidad de colmenas (actores) que las que soporta el territorio (floración, agua, etc.) por sus condiciones.

Que para un apicultor novel es mejor iniciar con pocas colmenas (actores sensibilizados y comprometidos), y fuertes (consolidados) por el vigor de su población y ductilidad e ir agregando paulatinamente (proceso incremental), a otras, a partir de aprender del proceso (cosecha, alimentación, enfermedades, cambios climáticos, envejecimiento, etc.).

Aprendí que antes de ubicar el apiario hay que conocer el entorno territorial, y recién allí impulsarlo.

En mi opinión, ese proceso, incremental, de aprendizaje y resultados en el corto, mediano y largo plazo, donde es menester tener una visión y una estrategia de sostenibilidad para la gestión del apiario, tiene mucha semejanza con los procesos de desarrollo territorial. Y, sobre todo, me permite explicar a las personas que poco conocen de desarrollo territorial, haciendo un paralelismo con la apicultura.

MAPA DE ACTORES/AGENTES: "APIARIOS" PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL

Al momento de impulsar un proceso de desarrollo territorial donde la institucionalidad de este se haga cuerpo en una Agencia, tiene en sus fases iniciales un momento clave que es el del mapeo de actores. Mi recomendación es que asociado a cada "actor institucional", también se mapeen "Agentes transformadores" y luego tener una estrategia para que sean estos los que integren ese "apiario inicial". Pero ¿cómo hacer para discernir a unos de otros?

Actores

Identificamos como tales a todas y cada una de las Instituciones, entidades, ONGs, agrupamientos, etc., tanto de carácter formal o informal que tienen representatividad en el territorio de actuación. Ellas poseen en su seno, una diversidad de integrantes de distintas características y cualidades a conocer.

Agentes

Identificamos como tales a una persona que, perteneciendo a un “actor institucional” con cierta representatividad como colectivo, posee características de interés para el proceso colectivo a iniciar y que, por las especificidades de estas, resulta de vital importancia tanto identificar, como resguardar y atesorar. Esos atributos salientes son: empatía, resiliencia, capacidad de diálogo, ductilidad, compromiso, capacidad de negociación, empoderamiento, capacidad de comunicación, entre otras, por lo tanto, se trata de un verdadero socio estratégico para la sostenibilidad de los procesos de planificación estratégica territorial.

Actores y agentes. Influencia, importancia e interés

La ponderación preliminar de actores y agentes para elaborar un mapeo de estos será parte de la construcción inicial del diagnóstico de la futura Agencia a partir del relevamiento de la información secundaria existente en el territorio y, de ser necesario, de entrevistas a informantes clave. La metodología para el análisis de actores y agentes puede facilitar la obtención de un primer acervo de información que, aguardando una necesaria validación por parte del equipo impulsor de la Agencia, se presentará como un insumo necesario para el conocimiento más acabado del territorio, tratando de comprender cómo funciona el sistema productivo y la trama de instituciones a partir de las relaciones de los actores que las representan.

“Carteles”. Misiones, funciones.

Aunque parezca extraño, en cabeza de los municipios, en Argentina, el cambio de rol de ABL a promotor del desarrollo tiene sus avances y retrocesos, pero sobre todo, asimetrías en la gran diversidad de gobiernos locales existentes (cerca de 2.300).

El rol de los municipios, como promotores del desarrollo territorial, es clave al momento de liderar estos procesos, pues es uno de los elementos básicos para llevar adelante este tipo de procesos (Alburquerque, F. 2006).

Un reflejo de ello es un trabajo realizado en la provincia de Buenos Aires desde la Subsecretaría de Pymes y Desarrollo Territorial (2017) sobre municipios de rango medio. Del mismo surge la denominación de las secretarías en cuanto a misiones y fun-

ciones. Como puede apreciarse más abajo, las tres primeras tienen la misma denominación en cambio la cuarta y sobre todo la quinta (la más cercana a la temática del desarrollo territorial) presentan una gran diversidad de nombres.

EJES DE ÁREAS CENTRALES DE LOS ORGANIGRAMAS DE LOS MUNICIPIOS ARGENTINOS:

Secretarías de;

- Gobierno
- Economía y Hacienda
- Obras y Servicios Públicos
- Bienestar Social; Acción Social; Promoción Social; Desarrollo Social.
- Producción; Promoción Industrial; Promoción y Desarrollo Local; Desarrollo económico; desarrollo local sustentable; Economía social y desarrollo territorial, etc.

La reflexión emergente del trabajo es que las tres primeras secretarías nacieron con la legislación municipal y, por tanto, las misiones y funciones son primarias y claramente definidas, asociada a la mera prestación de servicios básicos, las otras han sido parte del proceso histórico donde el municipio ha tenido que ir incorporando nuevas prestaciones y ejerciendo nuevos roles y, por ende, ir construyendo nuevas capacidades, a partir de las cambiantes misiones y funciones, aun cuando la normativa no acompañaba el proceso histórico de transformación.

De lo anterior podemos deducir que la “quinta secretaría”, interlocutora directa de los procesos de promoción del desarrollo territorial tiene la definición de su rol, tanto formal como informal en proceso de construcción por hacerlo nítido, por ende, condiciona el recorrido. Y como se puede apreciar, la variedad de denominaciones que adquiere en los distintos territorios parece señalarnos que el desarrollo territorial está aún en un proceso de hacer nítida su definición y, por tanto, sus misiones y funciones, al menos desde el espacio del municipio local.

MIENTRAS TANTO ¿QUÉ SUCEDE EN ARGENTINA Y EN LA REGIÓN CON LAS AGENCIAS?

Para dar respuesta a esto nos centraremos en el caso argentino, con epicentro en el espacio interinstitucional que construyó la Federación de Agencias de Desarrollo Económico Local de la República Argentina - FADELRA, para luego ponerlo a dialogar en una aproximación con el proceso peruano de impulso a las ARDs en ese país donde hay aprendizajes que nos gustaría compartir, para luego realizar un contrapunto con la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo – la red GARAPEN del País Vasco en España.

FALDELRA. FEDERACIÓN DE AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

A partir de un proceso errático para articular redes de agencias de desarrollo por parte del estado nacional en las distintas gestiones de gobierno, en el mes de marzo del año 2014, representantes de agencias de desarrollo de Argentina se reunieron en la sede de la Agencia de Desarrollo de la Región Rosario (ADERR) con la finalidad de generar un instrumento que contribuya a hacer red lo que derivó en dar origen a la FADELRA, instrumento creado con el objetivo principal de lograr la articulación entre todas las Agencias de Desarrollo de Argenti-

na, creando un espacio institucional de concertación pública y privada que se sostenga en el tiempo, más allá de las políticas públicas de turno.

Este espacio es una red federal que tiene como fin el gestionar, potenciar e impulsar desarrollo económico, ambiental y social, a nivel regional, sectorial y nacional; a partir de la mejora de la competitividad sistémica de cada uno de los territorios, el perfeccionamiento de las prácticas empresariales mejorando la competitividad de las empresas, su eficiencia colectiva, y la gestión de políticas públicas, con equidad de género, social y de sustentabilidad ambiental.

Con más de 10 años de trabajo FADELRA ha concretado encuentros internacionales, ciclos de capacitaciones e intercambios con agencias de desarrollo de la Argentina y de Iberoamérica.

Con más de 25 agencias socias y otras 15 agencias adheridas, FADELRA ha desarrollado programas propios, nacionales e internacionales en temáticas vinculadas al desarrollo territorial. Es socio fundador del recientemente creado Foro Iberoamericano de agencias e instituciones de Desarrollo territorial FIAPRODET con redes colegas de Colombia, Uruguay, Chile, Perú, Costa Rica, República Dominicana, Argentina y Europa.

Ejemplos Agencias en Municipios	Ejemplos de agencias Provinciales
<ul style="list-style-type: none"> • Rosario • Córdoba • Rafaela • Tandil • Gualeguaychú • Gral. Pico • Junín • Bragado • San Jerónimo • Balcarce 	<ul style="list-style-type: none"> ● Neuquén ● San Juan ● Formosa ● Río Negro ● Misiones

FADELRA proyecta consolidar una red nacional vinculada a redes globales que aporta valor a sus agencias integrantes a partir de una estrategia de colaboración, articulación y complementación con otras redes institucionales para contribuir al desarrollo integral y de los objetivos de desarrollo sustentable (ODS). Como red abierta y colaborativa trabaja con conceptos de innovación abierta y disponibles a sumar nuevos socios y colaboradores.

Citamos a la FADELRA pues como expresamos más arriba, hoy no hay desde el nivel central del Estado un espacio en ningún ministerio que anime o fomente una red de agencias. Sí las hay en algunas provincias, Santa Fe, Córdoba, Neuquén, Río Negro, Misiones, etc.

La paradoja es que una Asociación Civil es hoy la promotora de iniciativas de este tipo a nivel nacional. Sí hay en Argentina agencias a nivel territorial en un universo muy diverso, con formatos y realidades contrapuestas, muchas en “riesgo de vida” al no contar con apoyos sobre todo en las instancias de debilidad. Su evolución y trabajo actual puede observarse en el link al site. www.fadelra.org.ar

ALGUNAS REFERENCIAS IBEROAMERICANAS

Por la extensión del artículo, solo haremos un paneo sobre dos redes de Agencias, una en España y otra en Sudamérica, las que por su condición de consolidación y emergencia endógena (la primera) y otra por su nacimiento relativamente reciente y su impulso exógeno (la segunda), consideramos que tienen elementos ricos para poder analizar y sobre los cuales reflexionar.

GARAPEN. RED DE AGENCIAS DE DESARROLLO DEL PAÍS VASCO

Gran parte de las agencias en España y en particular en el País Vasco surgen a finales de los años 80 en plena crisis industrial, en un momento en el que se produce una importante destrucción del empleo en el país.

Ante esta situación los ayuntamientos deciden poner en marcha las agencias de desarrollo como instrumentos para apoyar la creación de empleo y promover el desarrollo social y económico de sus municipios y comarcas.

Con una trayectoria de más de tres décadas las agencias de desarrollo en el País Vasco han ido evolucionando desde un modelo de desarrollo basado en el trabajo con personas desempleadas y promotores hasta un modelo más integral en el que el trabajo con las empresas es una de las claves para el mantenimiento y mejora del empleo. También ha habido una evolución desde un modelo más centrado en la prestación de servicios hacia un modelo en el que el papel fundamental de la agencia es el de facilitador de los recursos en el territorio y articulador de actores.

Misión:

Las Agencias de Desarrollo de GARAPEN tienen como misión promover el desarrollo socioeconómico de las comarcas/municipios a las que pertenecen.

La mejora de la empleabilidad de las personas, el fomento de la creación de nuevas empresas, la sostenibilidad de las empresas, así como la promoción de proyectos estratégicos para el territorio, son los principales ámbitos de intervención de las agencias.

Todo ello en base a un modelo de gobernanza multinivel basado en la colaboración con el resto de los agentes públicos y privados.

Si bien todas las agencias de desarrollo comparten un mismo objetivo, entre ellas hay una gran diversidad:

En cuanto al ámbito de intervención: hay agencias de desarrollo de ámbito municipal o comarca.

En cuanto a la forma jurídica: hay agencias que son un departamento municipal, otras que son sociedades mercantiles.

En cuanto a las áreas o ejes principales de intervención: en función de la realidad socioeconómica y de los agentes del territorio: en algunas comarcas la industria es el sector predominante mientras que en otras predominan los servicios (comercio, turismo.) o sectores muy específicos como la pesca, agroalimentario, industria del mar y desluzamiento.

En cuanto al tamaño: algunas ciudades, principalmente las capitales, por su tamaño tienen dimensión y masa crítica suficiente para abordar de manera individual una estrategia de desarrollo local.

Luego de la evolución de las agencias en un recorrido por sí solas, a principios del presente siglo deciden agruparse para trabajar en red y a partir de ello compartir conocimientos e incidir en el diseño de la política pública de esa comunidad autónoma. Su evolución y trabajo actual puede observarse en el link al site. www.garapen.net

AGENCIAS REGIONALES DE DESARROLLO (ARD) DEL PERÚ

Si bien hay redes de Agencias en Colombia, Costa Rica, Uruguay, Brasil, etc., tomaremos el caso peruano por ser un impulso reciente (2018) a un proceso interesante, donde se visualizan algunas cosas de interés para compartir más allá de acuerdos o desacuerdos sobre el mismo.

En concordancia con el balance del proceso de descentralización realizado por el Gobierno peruano, a través de la Secretaría de Descentralización (SD) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en el 2017, se adoptó un enfoque de gestión territorial que busca empoderar a los actores territoriales en la construcción del desarrollo regional. Por ello, desde la SD, se han impulsado diversos mecanismos que contribuyan al desarrollo económico desde los territorios, sobre la base del capital social y recursos productivos. Entre ellos están las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD). Para sumar esfuerzos, a mediados del 2018, la Unión Europea y la República del Perú firmaron un Convenio de Financiación relacionado al Proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel

subnacional”, al cual se ha denominado, en forma abreviada, como Proyecto “Promoción Económica para el Desarrollo Regional”

Objetivo general: Promover un crecimiento sostenible e inclusivo, así como la inversión para mejorar los niveles de competitividad a nivel regional.

Objetivo específico: Fortalecer el desarrollo económico local y la innovación en siete regiones piloto.

¿QUÉ SON LAS ARD en el Perú?

Son mecanismos de coordinación y articulación intersectoriales e intergubernamentales que se implementan a través de espacios de la concertación público-privada en torno a las prioridades identificadas de un territorio específico. Son lideradas por los gobiernos regionales con la finalidad de potenciar la economía regional y el capital social de los territorios.

¿QUÉ SON LAS EDIR (Estrategias de Innovación Regional)?

Son un instrumento de gestión, elaborado de forma participativa con los actores que conforman las ARD para promover el desarrollo económico regional con un especial enfoque en la innovación en torno a cadenas de valor, así como en otros aspectos como la sostenibilidad ambiental.

Gráfico 3



Gráfico 4



Fuente: Extraído del documento de Avances en el proceso de desarrollo de las ARD (febrero 2021)

Fases del Proceso de Creación de las ARD:

Frente a estos retos y a fin de avanzar en la implementación de las ARD, en marzo del 2018¹, la PCM suscribió con la Unión Europea (UE) un convenio de financiamiento que apoya la puesta en marcha del proyecto: “Desarrollo Económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional”, con la finalidad de implementar y operar el proceso de instalación y funcionamiento de cinco² ARD en regiones piloto.

Operativamente, la dirección general del Proyecto está a cargo de la Secretaría de Descentralización (SD) de la PCM y es gestionado, a través de Acuerdos de Delegación con la UE, por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El gobierno peruano ha avanzado en el proceso de institucionalización de las ARD, entre otros, a través de su definición estratégica. Esta se refleja en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (2019-2030). Allí las ARD son entendidas como “mecanismos de coordinación y articulación intersectoriales e intergubernamentales, que se implementan a través de espacios de la concertación pública – privada, en torno a las prioridades identificadas de un territorio específico. Son lideradas por los Gobiernos Regionales con la finalidad de potenciar la economía regional y el capital social de los territorios” (PNCP, 2019: 63).

Gracias al esfuerzo desplegado en las primeras fases, las ARD han logrado convertirse en un espacio que potencia la articulación entre los actores del territorio, más aún en la respuesta a los problemas ocasionados por la pandemia. La meta es consolidar la puesta en marcha de las ARD y la construcción de las EDIR en todas las regiones del Perú. En ese sentido, en 2020 se han realizado los primeros pasos para la construcción de las ARD en las regiones de Áncash, Huánuco, Tacna y Tumbes con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

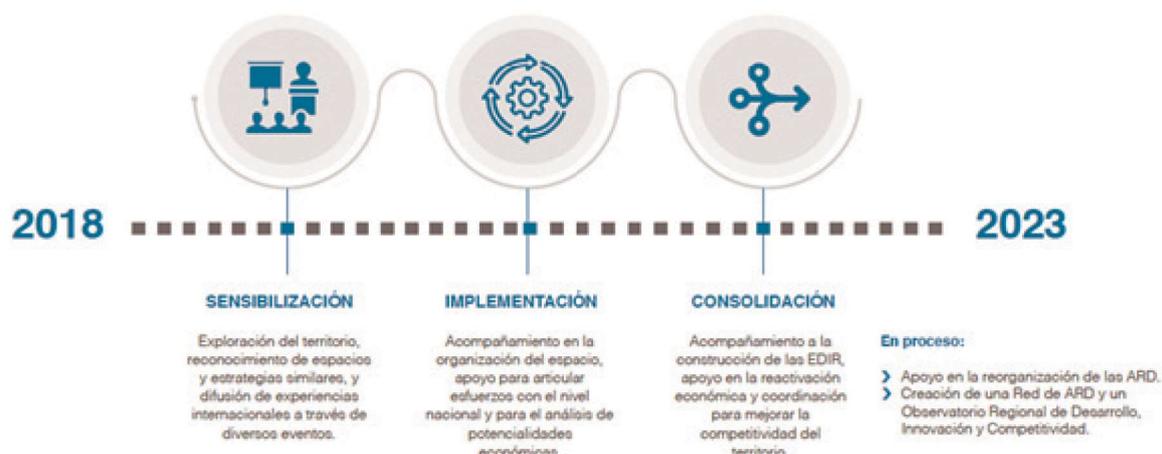
Hasta el momento, el proyecto “Desarrollo Económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional” ha logrado completar las fases de sensibilización e implementación, encontrándose en el desarrollo de la etapa de consolidación de las ARD en los territorios.

1 El proyecto inició sus actividades en el segundo semestre 2018 en un contexto de elecciones regionales y judicialización de grandes escándalos de corrupción.

2 La adenda propuesta en el 2019, y aprobada en 2020, permitió ampliar la iniciativa a 7 regiones. Luego el BID apoya 4 más.

Avances del proyecto en el proceso de desarrollo de las ARD

Gráfico 5



Fuente: Extraído del documento de Avances en el proceso de desarrollo de las ARD (2021)

Fase 1: Sensibilización

La etapa de sensibilización inició a finales del 2018, en un contexto de elecciones regionales y municipales. No obstante, la estrategia de la ARD se basa en una cuádruple hélice (público, privado, academia y sociedad civil) que permite mantener la estabilidad de los acuerdos y capitalizar los logros de una gestión a otra. Por eso, una vez electas las nuevas autoridades, y confirmado el interés por continuar impulsando el desarrollo económico de sus territorios, la SD pudo retomar el acompañamiento a las ARD. La continuidad y la solidez técnica de los actores que impulsan la ARD en cada territorio es clave.

Exploración y reconocimiento del territorio: Para lograr el compromiso de los actores acerca de la implementación de la ARD, se inició un proceso de construcción de información sobre el territorio. Para ello, se realizaron diagnósticos y mapeos territoriales, se revisaron estudios de la región y se organizaron reuniones técnicas con actores específicos. Por otro lado, para empoderar a las regiones desde las ARD, se identificaron iniciativas ya encaminadas para acogerlas en este espacio. En ese proceso, se encontró que muchas de las regiones ya contaban con espacios público-privados, destacando San Martín con 24.

Gráfico 6: Exploración del territorio



Fuente: Extraído del documento de Avances en el proceso de desarrollo de las ARD (2021)

- Difusión de la ARD en los territorios:

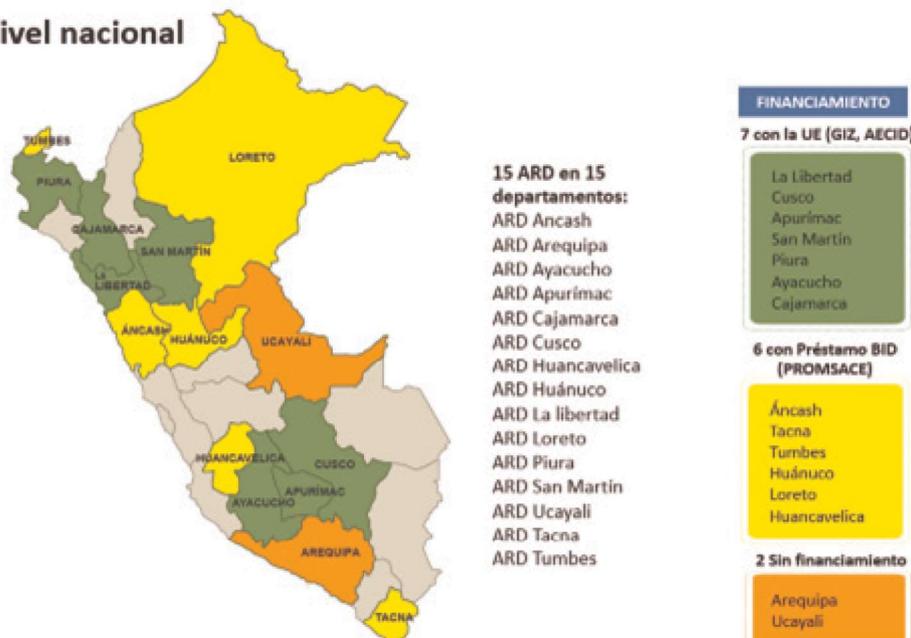
Para difundir el concepto de la ARD entre los actores, se realizaron diversos eventos. Entre ellos, ocho seminarios internacionales. El primero se llevó a cabo en Lima y contó con las experiencias en ARD de otros países. Dicho seminario abordó

varios aspectos de la ARD, desde los elementos que debe considerar para su diseño, hasta las claves para su proyección.

Posteriormente, se organizaron seminarios internacionales en las regiones acerca del proceso de ARD. Además, en cinco de estos seminarios se desarrollaron mesas de trabajo con representantes del gobierno regional, academia, gremios, etc.

Gráfico 7 Red de ARDs a 2023

3.2 ARDs a nivel nacional



Fuente: SD-PCM (2022)

REPARD. Red Peruana de Agencias Regionales de Desarrollo.

En el marco de desarrollo de las ARD y como parte del proceso, en Perú se ha avanzado en la creación de una red de ARD, constituida como un espacio de articulación superior a los nodos generados en cada región, con el objeto de coordinarse y poner aportar al diseño de la política pública en un esquema de diálogo multinivel.

Constituida como una organización-red basada en la confianza recíproca y la cooperación entre sus miembros, con una estructura mínima, flexible y financieramente equilibrada, que fomenta el intercambio de información, la conceptualización y desarrollo de servicios estratégicos y la gestión de conocimiento para el desarrollo económico endógeno a nivel territorial.

Cuenta con un instrumento operativo propio para la gestión de la colaboración abierta entre sus miembros,

la vinculación al ecosistema regional, nacional e internacional de redes y agencias de desarrollo territorial.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), ha sido animador fundamental para la guía y facilitación de la red emergente.

La ilustración del gráfico 8 pretende contribuir a visualizar el rol de las ARDs en esquema de flujos multinivel tanto en materia de diálogos, diseño de política pública de fomento al desarrollo como de gestión y distribución de los recursos.

OTROS ACTORES Y ACTIVIDADES RELEVANTES PARA EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA ARD Y LAS REDES EN LATINOAMÉRICA, EL CARIBE Y EUROPA:

FIAPRODET. Foro Iberoamericano de Agencias e Instituciones para el Desarrollo Territorial

Gráfico 8



www.ventanaperu.org

En Iberoamérica hay historia de iniciativas y de procesos de fomento al desarrollo. Por historia e influencia norte sur, que no es objeto de este artículo analizar, hay elementos que inciden en esa interacción. En materia de fomento al desarrollo, las Agencias, allí y aquí han tenido sus procesos evolutivos e involutivos y a veces, espacios de diálogo y animación. Todo ello tiene mucho que ver con lo señalado en este artículo. Por lo expresado, y previo a las conclusiones, queremos dejar señalado a continuación la recuperación de una iniciativa que en formato de red lleva un par de años, pero que consideramos que recoge aprendizajes de aquel recorrido histórico.

El FIAPRODET tiene su génesis en el encuentro de Agencias de Desarrollo realizado en Santa Fe, Argentina, en agosto de 2023, con presencia de Agencias y redes de Uruguay, Colombia, Chile, Perú, Es-

paña, Costa Rica y Argentina. Allí el compromiso asumido fue construir y formalizar una entidad que los agrupe, fijando fecha para el encuentro en Valdivia, Chile, el 5 de diciembre del mismo año, en ocasión del Congreso de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, entidad que ofreció ese marco y a la vez, ejercer el secretariado de la red en el tramo inicial de dos años.

A tales fines, el FIAPRODET y la Unión Iberoamericana de Municipalistas - UIM organizaron ese taller que tuvo como objetivos reflexionar sobre la importancia de impulsar y sostener redes y estructuras promotoras del Desarrollo Territorial, así como analizar el devenir de las redes, los desafíos: climáticos, demográficos, económicos, generacionales, etc. y compartir propuestas para generar incidencia, concertar políticas públicas y espacios de diálogo. Asimismo, en ese espacio se constituyó



formalmente el mencionado Foro del que forman parte inicialmente 14 redes de diferentes países de Iberoamérica.

Los objetivos de la sesión fueron:

- Reflexionar sobre por qué es importante impulsar y sostener redes, estructuras y empoderar a las instituciones promotoras del DT para que incidan en las políticas públicas de DT en los países de la región.
- Reflexionar sobre el devenir como redes, los desafíos: climáticos, demográficos, económicos, relevo generacional, etc. y su sostenibilidad.

- ¿Cómo incidir, concertar políticas públicas, espacios de diálogo?
- Constitución del Foro Iberoamericano de Agencias y Entidades Promotoras del Desarrollo territorial –FIAPRODET (objetivos, formas de participación, etc.)
- Trazar una hoja de ruta para el primer año de funcionamiento de FIAPRODET

A renglón seguido, se acordó realizar el 1er encuentro formal de la nueva red de redes, en San Rafael, Mendoza, Argentina, en el complejo que en Los Reyunos tiene la Universidad Tecnológica Nacional (UTN).



Encuentro con agenda taller: 2 y 3 mayo 2024

ROL DE LA UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS (UIM)

La UIM es una entidad que lleva 30 años trabajando por el municipalismo en Iberoamérica. De aquella pequeña entidad naciente, filantrópica, asociada al entonces AECI, poco queda. La misma a crecido mucho, ha ganado en musculatura y sobre todo en capilaridad. Lo hizo con una estrategia de articulación, apoyándose en redes existentes de entidades tanto de gobierno, como del conocimiento (universidades e institutos de I+D).

La iniciativa del FIAPRODET ubica a la UIM en un lugar determinante, sobre todo en la instancia inicial del foro donde por su condición embrionaria es fundamental para pugnar por la sostenibilidad de la nueva red de redes.

Consideramos que el FIAPRODET de la mano de la UIM es un espacio que observar con detenimiento, pues su evolución puede ser un espacio de resonancia para intentar incidir en la política pública del bloque en los temas ligados al desarrollo territorial.

REFLEXIONES, RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES

Luego de este paneo, y refrendando la importancia de las Agencias de Desarrollo Territorial pero entendiendo que su vigencia está condicionada por los nuevos desafíos en el marco de un mundo complejo y por tanto que amerita nuevas sintonías, realizaremos algunas consideraciones con el objeto de aportar algunas recomendaciones a los efectos de intentar contribuir a sostener los procesos de desarrollo territorial desde la mejor gobernanza colectiva en las personas jurídicas de las Agencias de Desarrollo Territorial;

Qué hace y qué no hace la ADT:

Muchas veces estos espacios, sobre todo al inicio, se encuentran ante el dilema de hacer cosas que ya hacen algunas de las entidades que la integran. O a la vez, si bien pueden no ser las mismas actividades, la comunicación sobre éstas no siempre es lo suficientemente clara como para entender que son tareas diferentes. Un buen ejercicio inicial es acordar y dejar por escrito la agenda de trabajo sobre lo

que harán y por ende, lo que no harán.

Actor / Agente:

Tal como se detalló más arriba, no siempre alcanza con mapear actores para definir el impulso a estos espacios. Identificar claramente a “los quienes” con el perfil propositivo (agentes) recomendado más arriba, puede resultar determinante al momento de sostener estos procesos.

Los dirigentes NO leen, eso es un desafío para la dirección ejecutiva:

Quizás sea por el vértigo del mal de la época, salvo excepciones, pero es una situación con la cual debemos lidiar. En un mundo donde los enfoques y abordajes deben ser integrales, es menester estar atentos al aprendizaje colectivo y más aún en este tipo de espacios. Al menos hay que considerarla a los efectos de establecer mecanismos para remediar tal situación.

Tangible e intangible:

Uno de los mayores enemigos de estos procesos son los “anuncios sobre las inauguraciones” del hard del desarrollo. El enamoramiento por lo tangible y fotografiable, por lo instantáneo, por el corto plazo, etc., son ingredientes condicionantes de los procesos. Por el contrario, la carga de intangibilidad que tiene el soft del desarrollo hace desafiante la gestión de este. Ambos son necesarios, más allá de que el peso de cada uno en el proceso dependerá de cada territorio.

El desafío de “ecualizar” el corto, mediano y largo plazo:

Relacionado con lo anterior, la dinámica del proceso de lanzamiento, impulso e implementación de espacios de este tipo responde sin dudas a la condición de “situada” del mismo, por ende, si bien los procesos de consolidación y sostenibilidad de las Agencias de desarrollo territorial son de largo aliento, es menester generar algunos hitos en el corto y mediano plazo que sean visualizados como victorias tempranas que sirvan para entusiasmar y alimentar el recorrido hacia la consolidación del espacio.

Tocar la tecla adecuada. Nuevo rol de los “Agentes facilitadores”:

Como en materia de musicalización, las rítmicas

territoriales deberían propender a sonar en sintonía. Para que ello suceda, hay que tener “capacidad de antena” para saber leer los “sonidos de la dirigencia” de las entidades del territorio. Ese don lo tienen los facilitadores territoriales, el desafío es saber detectarlos e identificarlos para incorporarlos a los procesos pues se trata de un elemento clave a alumbrar.

Capacidad para “pescar” fondos:

Para poder cumplir con la agenda de las agencias hay que sumar recursos económicos y financieros por tanto el equipo de diseño de proyectos y de captación de fondos se torna en condición necesaria.

No todo se puede medir:

Más allá de que es necesario tener definido un punto de partida con clara definición del estado situacional ex ante a la intervención, y que, para ello, algunas variables pueden medirse, hay cuestiones que es menester entender para poder actuar. Por ejemplo, las características de los actores y agentes, las capacidades para generar y actuar en red, etc., no se pueden medir, pero resulta de vital importancia entender como es ese juego de liderazgos para saber gestionar los egos al momento de poner el valor el proceso y, sobre todo, sostenerlo.

Personería jurídica:

La institucionalidad de las Agencias es un tema sumamente importante, sobre todo para la instancia de consolidación y sostenibilidad. Quizás al principio, en la fase de conformación no lo sea tanto, o al menos, gastar demasiadas energías en lograr ello no es tan relevante como lo es al momento de gestionar recursos y sostener el espacio, pero no debe ser un tema minimizado.

Comunicación:

La estrategia de comunicación no solamente es difundir las actividades de las Agencias. La comunicación hace a la animación y a la sostenibilidad. Es central tener una estrategia de comunicación de la ADT tanto hacia sus interlocutores externos, como y, sobre todo, para con los integrantes internos de la entidad, pues ello también hace a la sostenibilidad.

No se puede gestionar lo que no se conoce:

Contar con información del estado situacional del territorio de actuación de cada agencia es elemental.

Invertir en un Sistema de Información Territorial (SIT) continuo es fundamental, compartirlo y alimentarlo resultará determinante.

Diagnóstico “sentido” / sistematizar:

En sintonía con lo anterior, es menester señalar que, si el diagnóstico no es “sentido” por los referentes del proceso, esa condición se volverá contraria en materia de sostenibilidad de la Agencia, o al menos será inerte. Por lo tanto, será determinante sistematizar todo el proceso, desde la construcción de la agencia y en su gestión continua, pero hacerlo con los propios actores y agentes implicados en dicho espacio institucional.

Conflicto y actores conflictivos (confort):

Arocena señala, “el desafío en estos espacios (ADT) es lograr sacar a los dirigentes de los espacios de confort de sus instituciones, a los fines de que puedan dialogar en un espacio en común donde gestionen el conflicto”.

Saber enfrentar y gestionar los conflictos, alumbrarlos, etc., se vuelve fundamental para asegurar el compromiso de los referentes institucionales que resguardarán el espacio.

Identificar las principales tramas productivas (cadenas, clúster, distrito, aglomerados, etc.):

Consensuar que temáticas salientes serán las que abordará el espacio, también hace a la sostenibilidad. Que los recursos, siempre limitados, se dirijan a los proyectos acordados, y que los mismos aporten competitividad a las empresas del sector y estas al territorio en un ciclo virtuoso es una impronta que se definirá en el contexto endógeno. Junto a todo lo anterior, contribuirá a bajar los costos de transacción, generando mejor clima institucional.

Saber dosificar las energías:

Saber seleccionar que recursos asignar a proyectos y actividades es relevante, pero más relevante es dosificar el recorrido entre el corto, mediano y largo plazo. Ese ejercicio hace a la obtención de algunos resultados positivos de manera temprana, lo cual es importante para alimentar el camino hacia objetivos de más largo alimento, pero para llegar a estos hay que ir teniendo la constatación de logros tangibles desde el propio inicio.

Elevar las capacidades de los actores y agentes. Nuevas capacidades (transversalidad):

El marco de complejidad desafiante del mundo actual requiere de nuevas capacidades para la dirigencia. Mirar la realidad de manera integral es un requisito fundamental para la gestión de una ADT. Tener espacios de capacitación, formación, reflexión e intercambios, no son una opción, resultan una necesidad imperiosa que se verá reflejada en la flexibilidad y en el abordaje transversal de agenda de la entidad.

Aquellas Agencias y estas Agencias. Nuevo marco de complejidad como desafíos

Cuando iniciábamos el artículo planteaba el inicio del proceso de impulso a la creación de Agencias de Desarrollo Territorial en la Argentina de los 90 pero esto puede ser extensivo a la mayoría de los países de América Latina. El proceso abrevó de manera innegable en los aprendizajes de la experiencia europea, lo cual no estuvo mal, al menos en mi opinión, pero es verdad que hubo dificultades para aterrizar el mismo no solo a la lógica latinoamericana o de cada país, sino que las hubo para pensar una agenda situada para cada Agencia de Desarrollo Territorial.

Hoy, con ese proceso que ya lleva tres décadas, es innegable que la densidad del marco de complejidad con los “nuevos temas” que ocupan o deben ocupar las agendas de las Agencias se requiere una revisión y una reflexión inmediata. Ya no se trata de promover el empleo, radicar o fortalecer empresas, incubar emprendedores, etc. (o no solamente), sino que la agenda implica temas complejos como: resiliencia territorial, competitividad sistémica, economía circular, economía regenerativa, género, multiculturalidad, empleos verdes, desforestación cero, energías renovables, etc., como temáticas generales, sino que a la vez hay que considerar los temas específicos de cada agenda territorial (situada).

RECOMENDACIONES FINALES PARA UNA HOJA DE RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD;

- Es más importante el trabajo y las victorias tempranas (y comunicarlas) que la institucionalización de la ADT.
- Los formatos pueden encorsetar a la ADT, por lo cual se recomienda continuar trabajando con su rol de articulador, mientras se decide la mejor forma institucional.

- De todos modos, hay que institucionalizar las ADT, con un formato flexible para poder ser sujeto de recursos del gobierno central o regional y de instituciones nacionales y de la cooperación internacional.
- El territorio no puede esperar, los actores tienen que seguir trabajando, resolviendo los problemas del territorio, enfocados ahora en la reactivación económica.
- En algunos casos la ADT o su red (FADELRA) plantea que no pudo esperar al gobierno nacional y ha alcanzado logros sin apoyo de este (en la actualidad). Eso puede resultar una oportunidad o un riesgo, según el grado de fortaleza y compromiso adquirido, pero es, sobre todo, un aprendizaje fundamental para el sostenimiento de su propio proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. Dini, M. (2009). "Matriz de recursos diácticos para la formación en Desarrollo Económico Local con inclusión social". Ed. ConectaDEL. BID-FOMIN.
- Alburquerque, F. (2011). "Políticas públicas para el desarrollo económico territorial". En la conferencia central del *Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Económico Local*. Octubre 2011. Sevilla. España. http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0714/9.Pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas_para_el_desarrollo_econ%C3%B3mico_territorial.pdf
- Alburquerque, F. (2013). *Apuntes sobre Economía del Desarrollo y Desarrollo Territorial*. <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Biblioteca-Desarrollo-Territorial.pdf>
- Alburquerque, F., Costamagna, P. y Ferraro, C. (2008). *Desarrollo económico local, descentralización y democracia*. Buenos Aires: Ed. UNSAM.
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Ed. Taurus. Universidad Católica del Uruguay.
- Boisier, S. (2006). *Imágenes en el espejo*. Santiago de Chile. Ed. Puerto de Palos.
- Costamagna, P. Larrea, M. (2018) "Actores facilitadores del desarrollo territorial Una aproximación desde la construcción social". Ed. Deusto. Orkestra.
- Costamagna, P. Pérez Rozzi, S. (Comp.) (2014). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial*. http://issuu.com/conectadel/docs/conectadel_web_150 Ed. BID FOMIN.
- Costamagna, P. Saltarelli, N. (2004). *Las agencias de Desarrollo Local como promotoras de la competitividad de las pymes. Experiencias del caso argentino*. Buenos Aires: Editor. Nueva Sociedad.
- Costamagna, P. Spinelli, E. (2014). *Formadores – Facilitadores de Procesos de Desarrollo Territorial*. <http://www.conectadel.org/biblioteca> (Consulta: 17 de enero de 2015).
- Cravacuore, D., Ilari, S. y Villar, A. (2004). *La articulación en la gestión municipal*. Buenos Aires: Ed. Universidad Nacional de Quilmes.
- Ferraro, C. (1999). *Distritos Industriales y aglomeraciones. Lecciones de la experiencia italiana*. Buenos Aires: Ed. CEPAL. NACIONES UNIDAS.
- Pérez Rozzi, S. (2016) "La construcción del desarrollo territorial en Argentina – El papel de las Agencias de Desarrollo Territorial". Tesis doctoral. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Pérez Rozzi, S. (2018). "El enfoque de desarrollo económico inclusivo y sostenible en las políticas públicas locales". Capítulo VI: Análisis del Territorio y gestión de estrategias de desarrollo local y regional. "Sinfonía de instrumentos para la gestión estratégica territorial". Ed. UIM. Granada. España.
- Pérez Rozzi, S. (2021) "Agenda Estratégica de Desarrollo Territorial. Trenque Lauquen 2030. Explorando otras formas de planificar el desarrollo territorial" Art. para el congreso de Desarrollo Territorial. Rafaela (Sta. Fe) Argentina. En coautoría con Polenta, C. y Benaghi G.
- Rifkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial*. Buenos Aires: Ed. Planeta.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Ed. Planeta
- Silva Lira, I. (2012). *Metodología para la elaboración de Estrategias de Desarrollo Local*. Santiago de Chile: ILPES. CEPAL. NACIONES UNIDAS.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Madrid, España. Ed. Antoni Bosch editor.
- Villar, A. (2004). *Las políticas de desarrollo económico de los municipios argentinos. Un aporte al conocimiento del desarrollo local*. Buenos Aires: Ed. Universidad Nacional de Quilmes.

Sitios web:

- www.frsr.utn.edu.ar
- www.conectadel.ar
- www.ventanaperuard.org
- www.mesopartner.com
- www.uimunicipalistas.org
- www.fadelra.org.ar
- www.garapen.net
- www.cepal.org/es/acerca-del-ilpes