



## SEGUNDO ENCUENTRO INTERNACIONAL DE AGENCIAS E INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZADO POR FADELRA: “FORTALECER Y VALORIZAR EL IMPACTO DE LAS REDES EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN TERRITORIAL”

### ACERCA DE FADELRA<sup>1</sup>

El 20 de marzo de 2014 se concreta en Rosario, provincia de Santa Fa, el acto fundacional de La Federación de agencias para el Desarrollo de la República Argentina - FADELRA, por lo que este año está cumpliendo sus primeros 10 años de gestión, nucleando a un grupo importante de Agencias de todo el país

Su creación tuvo el propósito de *promover el desarrollo territorial y fortalecer el rol de las Agencias para el Desarrollo* en los procesos de sus respectivas regiones, como agentes facilitadores de la articulación público-privada y de la innovación institucional necesaria para enfrentar los desafíos territoriales.

Se constituye como asociación civil sin fines de lucro en el año 2017, desde el principio los actores que conformaron la Federación buscaron vincularse con entre sí, alentando a todas las Agencias e Institucio-

<sup>1</sup> <https://www.fadelra.org.ar/>

nes de Desarrollo Local del país a la creación de un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el 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.

Los vaivenes de los programas públicos que tienen como agentes de difusión y ejecución a las Agencias, llevaron a éstas a la búsqueda de una alternativa para sostener los procesos que se desarrollan en cada territorio y que más allá de cambios políticos, deben continuar su camino para lograr los objetivos propuestos.

En tal sentido, *el trabajo en red* se convirtió en la mayor fortaleza de la Federación, dado que la red

de FADELRA ha permitido visibilizar el rol de las Agencias de Desarrollo a partir de la participación en ámbitos empresariales, encuentros y seminarios académicos y de formación, que han permitido presentar experiencias exitosas y resultados concretos. El intercambio de información permanente también ha conseguido elevar capacidades de los equipos profesionales de las Agencias y se han concretado proyectos de intercambio y mentoría entre agencias.

La llegada a las Mipymes, a través de los asociados (cámaras empresarias, asociaciones, municipios, sindicatos, universidades y otras entidades del entramado local de cada territorio) ha permitido la interacción de empresas de diversas regiones que comenzaron a compartir herramientas de apoyo, asistencia técnica y capacitación, vinculando además, otras instituciones del locales, provinciales y Nacionales, como programas de apoyo a emprendimientos locales, convenios con entidades de servicios sectoriales como Inta e Inti, fortalecimiento a través de Universidades e instituciones del saber y la ejecución de Programas Nacionales formulados en conjunto entre las agencias y el resto de las instituciones.

La integración a la red de instituciones nacionales es parte de su objetivo y por ello la Federación ofrece la capacidad de sus asociados para, en aquellos territorios donde sea posible, facilitar el proceso de fortalecimiento de la red acompañando el proceso de armado, comenzando con el conocimiento de los actores y agentes territoriales que brindan los servicios de apoyo a las pymes, la generación de acciones-como la mentoría, programa que la Federación viene desarrollando con éxito y permite el apoyo mutuo entre las agencias e instituciones brindando cada uno sus fortalezas y trabajando sus debilidades con el expertise compartido.

Actualmente FADELRA está integrado por veinticinco agencias de desarrollo distribuidas en el territorio nacional y opera a través de ellas en un esquema de red cuya gobernanza se realiza a través de una comisión directiva y un equipo técnico multidisciplinario y multi institucional.

En su evolución institucional busca impulsar proyectos colaborativos entre agencias del país, de Latinoamérica y Europa, coordinando acciones globales para enfrentar desafíos territoriales, como el cuidado del medio ambiente, la biodiversidad, el cambio tecnológico y los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS).

Entre los objetivos estratégicos de FADELRA se destaca la creación del *Foro Iberoamericano de instituciones de apoyo al Desarrollo Territorial - FIAPRO-DET* como red iberoamericana de colaboración e intercambio, para fortalecer vínculos entre entidades y potenciar sus equipos técnicos mediante el intercambio de experiencias.

En virtud de las relaciones preexistentes entre agencias y redes nacionales de Argentina, Colombia y Perú se han desarrollado actividades basadas en la participación en encuentros, intercambios en foros y encuentros específicos profundizados por la virtualidad en el proceso de pandemia de COVID 19. Las entidades de estos países que nuclea a las agencias, FADELRA de Argentina, ADELCO de Colombia<sup>2</sup> y las Agencias Regionales de Desarrollo - ARD del Perú coordinadas por el Consejo de Ministros, han coincidido que estas experiencias han muy positivas para el aprendizaje necesario para atender los nuevos desafíos, el intercambio ha sumado capacidades y fortalecimiento de los equipos técnicos y de los agentes territoriales que participaron de los diversos encuentros. A partir de ello surge entonces la posibilidad de potenciar estos espacios a partir de poner en común las voluntades de trabajar en conjunto en la conformación de una red regional de articulación, colaboración e intercambio en el ámbito de Iberoamérica, sumándose la Unión Iberoamericana de Municipios (UIM) y agencias de España con las que ya se está trabajando, como es el caso de la red vasca Garapen<sup>3</sup>.

## **SEGUNDO ENCUENTRO INTERNACIONAL DE AGENCIAS E INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO**

La FADELRA tomó la responsabilidad de organizar, junto a las entidades del FORO IBEROAMERICANO DE AGENCIAS E INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL - FIAPRODET, el Segundo encuentro nacional e internacional de agencias e instituciones de desarrollo territorial de que se realizará en el complejo que la Universidad Tecnológica Nacional posee en Los Reyunos, a 30 km de San Rafael, provincia de Mendoza. Argentina.

Esta iniciativa surgió luego del inspirador “Primer Encuentro” realizado en la ciudad de Santa Fe, Argentina en septiembre de 2022 donde se firmó el

<sup>2</sup> <https://redadelco.org/>

<sup>3</sup> <https://garapen.net/>



primer acuerdo de trabajo entre los participantes y posteriormente la concreción del Acta constitutiva del FIAPRODET, realizado en el marco del XIV Congreso Iberoamericano de Municipalistas organizado por la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) desarrollado en Valdivia, Chile, el 5 de diciembre de 2023.

FIAPRODET es un foro conformado, hasta el momento, por las redes de agencias e instituciones de Argentina, Chile, Colombia, Uruguay, República Dominicana, Costa Rica y Perú. Durante el encuentro se sumaron las redes GARAPEN (País Vasco), Foro ADRs y REDEL de España. Además, cuenta con la secretaría técnica ejecutada por parte de la Unión Iberoamericana de Municipalistas - UIM.

El encuentro se dividió en dos jornadas, en la primera se hizo foco en el capítulo nacional de las agencias de desarrollo argentina, trabajando la necesidad de diseñar una agenda de trabajo para la Federación y diseñar herramientas de evaluación de impacto, en clave de aprendizajes compartidos me-

dante sendos talleres.

En la segunda jornada se desarrolló el diálogo con las redes visitantes, enfocando el abordaje iberoamericano relativo a la consolidación de FIAPRODET a partir del fortalecimiento de todas las redes de agencias e instituciones iberoamericanas.

Ambos objetivos convergen en la búsqueda de detectar y compartir buenas prácticas, promover el aprendizaje compartido, e impulsar la colaboración y vinculación interinstitucional.

## OBJETIVOS DEL ENCUENTRO

Al finalizar el primer encuentro en Santa Fe, la FADELRA sabía que, a partir de ese momento, el compromiso y el objetivo principal de su accionar era el de crecer institucionalmente, sumando agencias, ordenando acciones y visibilizando procesos.

Por tal motivo, planteó como objetivo general “Consolidar a FADELRA como una red nacional activa de agencias de desarrollo locales y regionales



que promueve el desarrollo de los territorios favoreciendo la conformación de un ecosistema federal de impulso productivo basado en el desarrollo territorial, los sectores y entramados productivos de cada región, la innovación tecnológica y la sustentabilidad e inclusión”.

Para este nuevo evento, se autoimpuso generar un movimiento diferente a lo que se venía haciendo, es decir, salir del formato tradicional de presentaciones de casos y charlas magistrales, para transitar un camino de dos días que fuera marcado por hitos que fortalecieran mediante acciones concretas, los pasos firmes que la federación viene transitando.

Para ello, definió como objetivos específicos establecer herramientas comunes de evaluación de impacto que permitan entender y aprender a partir de esa medición de resultados de las acciones de las agencias y de sus programas, elaborar una agenda estratégica compartida que establezca desafíos y estrategias para la red de FADELRA para los dos años siguientes y coordinar avances para el proyecto de Fortalecimiento.

A nivel Iberoamericano los objetivos que se propusieron para el encuentro fueron el de avanzar en el funcionamiento del Foro, luego de la firma del acta fundacional en el Congreso de la UIM en Valdivia, el pasado 5 de diciembre de 2023 y constituir un espacio visible y reconocible para trabajar junto con los actores encargados del diseño de políticas de desarrollo a nivel de los países integrantes. Para esto era necesario establecer una agenda de trabajo consensuada para los próximos dos años.

### PRIMERA JORNADA

La apertura del evento estuvo a cargo del Sr. presidente de FADELRA D. Daniel Frana, quien en su discurso destacó la importancia del encuentro presencial y agradeció a quienes lo acompañaban en la mesa de apertura. El secretario Pyme de la Nación D. Marcos Ayerra, vía online dejó sus saludos y valoró que las agencias para el desarrollo tuvieran un espacio de encuentro, intercambio de conocimientos y saberes poniendo a disposición la estructura de su secretaría para diagramar actividades en conjunto.

De la mesa participaron también el Sr. Decano de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) San Rafael, D. Roberto Vélchez, el Sr. Intendente de San Rafael, D. Omar Félix, el Sr. Intendente de Gral. Alvear, Alejandro Molero, el Sr. Intendente de Malargüe, D. Celso Jaque, el Sr. Director general de Ambiente de la Ciudad de Córdoba Argentina y Vicepresidente de la UIM para el Cono Sur, Daniel Eduardo Cardozo, y representantes internacionales.

Posterior a las palabras de recepción por parte de los integrantes de la mesa, se procedió al primer hito del evento, cuando los intendentes de San Rafael, Gral. Alvear y Malargüe firmaron el acta constitutiva de la Agencia para el Desarrollo del Sur Mendocono. Esta región, representa una porción significativa tanto en superficie como en producto bruto interno (PBI) de la provincia. En conjunto, los tres departamentos cubren aproximadamente el 60% de la superficie total de Mendoza y contribuyen con casi el 25% al PBI provincial. Cada departamento tiene características económicas distintas pero complementarias, lo que brinda una excelente oportunidad para generar sinergias y maximizar el desarrollo regional.

Luego de la firma, se pasó al segundo panel de Presentación de las instituciones y redes participantes denominado "Aportes y desafíos de las redes actores del desarrollo en Argentina". En este punto, desde FADELRA se puso sobre la mesa la vinculación que la Federación viene desarrollando con instituciones de formato similar, dado que participaron de la mesa Rodolfo Games por Asociación de Parques industriales de argentinos - APIA<sup>4</sup>; Alejandro Bestani, Empresario industrial, Presidente del Movimiento Nacional Pyme<sup>5</sup>; vía on line Fabián De Vita- Fundación Argentina de nanotecnología<sup>6</sup> - RED nacional de centros tecnológicos CENTEC<sup>7</sup>, Ismael Toloza, representante de FIAPRODET y por la Federación, Anabel Lucero Idizarri – Gerente ADENEU<sup>8</sup> y Vicepresidente de FADELRA.

El objetivo de la mesa era la de presentar los puntos en común que estas instituciones tienen, basadas en el formato de trabajo en red que permite diseñar actividades y proyectos en conjunto, independientemente de agrupar a diversos actores dentro de su seno. La posibilidad de ir tejiendo redes de trabajo

con intercambio de experiencias y conocimientos, sumado a la generación de proyectos en común, fue la principal conclusión que en sus exposiciones y durante el diálogo facilitado por el presidente de FEDELRA, Daniel Frana, acordaron los participantes.

Nuevamente, para darle un sello distintivo a este punto, se procedió con el segundo hito del evento, cuando Rodolfo Games por APIA y Daniel Frana por FADELRA firmaron un acta acuerdo cuyo principal objetivo es promover la integración entre los socios de ambas entidades y las instituciones territoriales de apoyo a las Mipymes y para ello se realizarán acciones tendientes a integrar las actividades de ambas partes para fortalecer el lazo entre agencias y parques existentes en el mismo territorio y trabajar para la generación de institucionalidad en aquellos donde no exista alguna de las instituciones nombradas.

Finalizada la presentación de la mesa de instituciones, el Lic. Esteban Cassin desarrolló la charla "Redes territoriales de apoyo a Pymes y Emprendedores; competitividad, innovación e internacionalización. Nuevos desafíos", moderando la misma el Dr. Sergio Perez Rozzi. Esta charla tuvo como finalidad plantearles a los socios de FADELRA los nuevos desafíos que deberán enfrentar desde cada agencia y la propia Federación como institución que las nuclea.

Luego se realizó la presentación, a cargo de María Fernanda Álvarez del Centro Pyme ADENEU y del Mgter Marcelo Machado Coordinador ejecutivo de FADELRA, del resumen del relevamiento realizado sobre "desafíos y demandas" entre las agencias socias. Estos datos fueron relevados y utilizados en el taller de planificación y de definición de indicadores para la medición de impacto que se realizó por la tarde.

En dicho taller, coordinado por el equipo técnico de FADELRA integrado por técnicos de cada agencia socia que se propuso para llevar adelante la actividad y mediante la aplicación de metodologías de trabajo en equipos, con consignas claras y respuestas concisas, se procedió a la elaboración del mapa de valor agregado de FADELRA, basado en los desafíos críticos de las Agencias de Desarrollo territorial, la realidad nacional e internacional y de las acciones para desarrollar e impulsar futuras actividades.

4 <https://apia.ar/>

5 <https://www.monapy.ar/>

6 <https://www.fan.org.ar/>

7 <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/servicios-tecnologicos/red-centec>

8 <https://adeneu.com.ar/>



En el taller de elaboración de lineamientos estratégicos para la conformación de un Plan integral para FADELRA se identificaron indicadores que permitirán evaluar resultados teniendo en cuenta los desafíos territoriales que enfrentan las agencias, buscando optimizar las ventajas de funcionar con redes nacionales e internacionales.

#### Los ejes identificados fueron:

- **Fortalecimiento institucional**, en el cual se propone la formación continua de los RRHH acompañando el desarrollo profesional de los agentes mediante el suministro de conocimiento técnico y de gestión, para dar así respuestas a los desafíos diarios que se les presentan, el intercambio de experiencias entre las agencias es para FADELRA una oportunidad de crecimiento; la internacionalización es otro gran desafío, ya que acceder a otras redes de agencias a nivel global permite trasladar a sus asociados metodologías de innovación, información sobre áreas no exploradas, saberes y tendencias a nivel global para identificar oportunidades de desarrollo y crecimiento para las diversas regiones representada.
- **La gestión empresarial** requiere de un gran esfuerzo por eso el fortalecimiento de las agencias

es clave para seguir desarrollando programas y servicios que acompañan a las pymes en su operatividad y su adecuada planificación estratégica.

- **Vinculación con actores estratégicos** claves para poder dar respuesta a las necesidades que presenta el contexto y los desafíos que enfrentan de manera permanente las agencias.

Además, la Federación enfrenta retos como la innovación en temáticas y metodologías, la sistematización y documentación de experiencias para replicar en otros contextos.

Mapeo de buenas prácticas para el desarrollo territorial.

A la hora de medir resultados de impacto, se sugiere establecer indicadores de medición simples y realistas, alcanzables por el total de las agencias, a fin de poder luego contar con resultados regionales y/o federales tales como cantidad de empresas beneficiarias de los servicios de las agencias (capacitaciones, asistencias técnicas, misiones, ferias, etc.), acceso al financiamiento. (logrado a través de la gestión de la agencia) e inversiones realizadas con gestiones/ apoyo técnico de la agencia.

Se propuso, además, utilizar como herramientas o instrumentos de medición encuestas de seguimiento, encuestas de satisfacción, tableros de gestión con indicadores para medición de resultados y ejes de acción y medición de cumplimiento de objetivos.

### SEGUNDA JORNADA

La jornada del viernes 3 de mayo fue dedicada en su totalidad al ámbito internacional, con las actividades previstas por el FIAPRODET para la misma.

En la apertura participaron de la mesa los representantes a cargo de las redes promotoras: el Presidente de FADELRA, D. Daniel Frana, D. Ismael Toloza por la RED DETE (LATAM)<sup>9</sup> - FUDEA UFRO, la de ADELCO, D. Wilmar Zambrano Gerente ADEL DINOSAURIOS (Colombia)<sup>10</sup>, el vicepresidente de la UIM<sup>11</sup> para el Cono Sur, D. Daniel Eduardo Cardozo de COREDES y D. Dieter Rugard Siedenber Rector UNIJUI (Brasil)<sup>12</sup>.

Posterior a las saluciones de forma se paso a la Mesa de Diálogo: “Comunidades innovadoras como sustrato de la nueva competitividad sistémica”, la cual se desarrolló en formato híbrido con la participación de D. Rafael Escamilla Domínguez (España) representando al FORO ARD ESPAÑA y D. Javier Garcinuño, Director General de Bilbao Ekintza. (España) por GARAPEN.

Previo al intercambio de experiencias se procede al tercer hito del evento, cuando las redes ARD y GARAPEN firman su incorporación a FIAPRODET a partir de este encuentro.

En sus palabras ambos representantes valoraron la posibilidad de incorporarse al Foro destacando las principales acciones que cada red viene trabajando y de que manera podrá aportar a esta nueva red iberoamericana las oportunidades de intercambio entre los distintos actores que la conforman.

La mesa de diálogo fue moderada, también vía on line por Dña. Edna Guidi de la UIM, entidad que actúa como Secretaría Técnica del Foro. Finalizada la mesa se procedió a un conversatorio de experiencias internacionales vinculadas a los países miembros de FIAPRODET. Los ponentes fueron D. Ismael Toloza Director Ejecutivo FUDEA UFRO<sup>13</sup>

9 <https://conectadel.ar/red-dete/>

10 <https://www.adelboyaca.com/>

11 <https://www.uimunicipalistas.org/>

12 <https://www.unijui.edu.br/>

13 <https://www.fudeaufro.cl/>

(Chile), D. Wilmar Zambrano Gerente ADEL DINOSAURIOS (Colombia) por ADELCO, y por COREDES, D. Dieter Rugard Siedenber Rector UNIJUI (Brasil). El espacio fue moderado por el Dr. Sergio Pérez Rozzi, Director Maestría en Desarrollo Territorial de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN).

Por la tarde se desarrolló un taller para la identificación e incorporación de actividades a corto y mediano plazo de FIAPRODET en base al documento generado en Valdivia en diciembre de 2023. El mismo fue moderado por D. Ismael Toloza. Director Ejecutivo FUDEA UFRO.

### CONCLUSIONES DEL ENCUENTRO

Las agencias de desarrollo de la República Argentina, nucleadas en FADELRA, cumpliendo 10 años de trabajo conjunto y continuo, expresaron y reafirmaron su compromiso desde cada agencia y de la red nacional, que constituyen con el desarrollo integral y federal de nuestro país el sostenimiento y la inclusión de todas y todos los argentinos.

La red de agencias ha demostrado plena vigencia y sus agencias han logrado sostenibilidad ejecutiva para desplegar su rol de articulación territorial y de facilitar los ecosistemas locales, resulta evidente que las empresas pymes desarrollan su trabajo en los territorios y no están aisladas, ni operan individualmente, sino que son parte de cadenas y en este espacio territorial despliegan sus capacidades y acceden a insumos, tecnología, personas capacitadas, conocimientos y servicios.

Son los ecosistemas territoriales los que permiten la competitividad final de las pymes, que generan las riquezas y el empleo necesario para el desarrollo endógeno de las comunidades y a nivel nacional.

La Argentina atraviesa un proceso político marcado por un nuevo gobierno nacional que plantea cambios importantes en las políticas macroeconómicas y enfoques de revisión de las políticas meso y micro que modifican las dinámicas de recursos y herramientas a las que podemos acceder desde los territorios y si bien se comprende que las políticas macro son necesarias para dotar de condiciones elementales y reglas de competitividad global, desde FADELRA, afirman que:

- Resulta sumamente importante complementar las medidas impulsadas con herramientas

de políticas activas en los niveles meso y micro que fomenten e impulsen el desarrollo emprendedor y de las pequeñas y medianas empresas atendiendo a las demandas propias de los factores de competitividad sistémica generados por asimetrías en el acceso a tecnologías específicas, transformación digital, asistencia técnica y consultoría, capacidades para acceder a financiamiento, desarrollo de productos y mercados.

- Estas políticas deben apoyarse en los ecosistemas territoriales quienes cuentan con las capacidades de vinculación y transferencia con las pymes de su territorio.
- La experiencia internacional marca que la promoción e impulso de las pymes a través de las agencias representa un eslabón estratégico de las políticas de desarrollo y son recomendadas por la OCDE (nuestro país está a punto de ingresar al grupo) y otros organismos de fomento al desarrollo, como está sucediendo en el caso peruano, desde 2018.

ron su compromiso con sus territorios, y en ellos el trabajo articulado con actores locales: estados locales, organizaciones empresarias, universidades, parques industriales, centros tecnológicos y sindicatos, conformando ecosistemas territoriales de desarrollo local y regional.

Esta configuración integrada a redes regionales y nacionales permitirá impulsar cadenas de valor en los sectores estratégicos con alto agregado de valor y trabajo argentino.

Finalmente, los miembros de FADELRA expresa-



**FADELRA**  
Federación de Agencias de Desarrollo  
de la República Argentina

**FIAPRODET**  
Promoviendo el desarrollo territorial