



inter  
cooperation

# Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial

Una aproximación desde la práctica



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE

*Serie Reflexiones y Aprendizajes*



# 1. Introducción

Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM  
**Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial.**  
**Una aproximación desde la práctica**

Secretaría Técnica  
 ASOCAM - Intercooperation

Auspicia COSUDE

La serie ASOCAM Reflexiones y Aprendizajes recoge las principales orientaciones nacidas del proceso de profundización y el seminario anual sobre el tema; su propósito es ofrecer pistas por donde orientar las políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial, y está dirigida sobre todo a técnicos y autoridades que trabajan en el tema.

Elaborado por:  
**Artemio Pérez Pereyra**  
 A partir de las reflexiones del X Seminario Latinoamericano Asocam 2007

Con los valiosos aportes de:  
**Lorena Mancero**  
**William Cifuentes**  
**Silvana Vallejo**  
**Patricia Camacho**  
**Geovanny Carrillo**

Comité Editorial:  
**Philippe de Rham**  
**Geovanny Carrillo**

Fotos:  
**Philippe de Rham**  
[www.poffet.net](http://www.poffet.net)

Edición de textos:  
**Paulina Rodríguez**

Diseño Editorial:  
**Verónica Avila . Activa**

Tiraje: 1500 ejemplares  
 Reproducción autorizada si se cita la fuente  
 Quito, mayo 2008

Con los valiosos aportes de:  
 Los participantes al X Taller Latinoamericano realizado en mayo del 2007 en Copán - Honduras, y al taller realizado en febrero del 2007 en Ecuador para recoger aportes de contenido a una primera propuesta. En anexo constan los nombres de las personas e instituciones que contribuyeron a esta publicación.



En los últimos años, en los países de América Latina, empezaron a surgir experiencias de desarrollo económico territorial (DET), basadas en la movilización de sus recursos internos y en el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno. Los gobiernos subnacionales y los actores locales han sido los impulsores principales de políticas públicas concertadas en procura del bienestar y la calidad de vida de sus territorios.

Los resultados de estas experiencias alientan la confianza en seguir promoviendo procesos de DET en el ámbito local, dentro de una concepción multidimensional y con muchas esperanzas de éxito.

Vivimos, además, un contexto de reforma política, de nuevos desafíos de desarrollo y de creciente demanda concertada de actores públicos, privados y la sociedad civil al nivel local en la mayoría de países de la región que han atribuido competencia a gobiernos locales para promover el DET.

Este documento ha tomado como referencia principal los casos presentados y la fructífera discusión que promovió ASOCAM en su X Seminario Latinoamericano *Políticas públicas para el desarrollo económico local*, realizado en Honduras, en mayo de 2007, con la participación de 51 representantes de 9 países.

La discusión generó pistas sobre el tipo de políticas, estrategias e instrumentos que se deben promover para lograr el DET tomando en cuenta: participación y concertación, desarrollo de capacidades y competencias, institucionalidad y estructuras de soporte, articulación entre niveles de gobierno, dinamización económica y medidas que favorezcan la inclusión de pequeños productores en éste.

En el evento se presentaron cinco ponencias temáticas, diez experiencias de entidades públicas en la implementación de políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial (PP-PDET) en cinco países; se instaló una mesa de debate con la participación de tres especialistas; se visitó una experiencia local; se hicieron y analizaron varios trabajos de grupo que alimentaron la reflexión en plenaria y generaron orientaciones.

El material está dirigido fundamentalmente a autoridades locales, asesores, consultores, investigadores y técnicos de proyectos que orientan sus acciones al diseño de políticas públicas para el DET. También pretende llegar a líderes empresariales y sociales, quienes van a encontrar en el documento una serie de experiencias e instrumentos de política, que pueden usar como referencia para negociar con sus autoridades locales o en el diseño de políticas de igual naturaleza.

El texto está estructurado en siete capítulos —incluida esta introducción—. El segundo da cuenta de las políticas públicas en DET y su evolución. El tercero aborda el concepto de territorio y cómo se lo puede construir socialmente. El cuarto hace un recuento de los principales instrumentos de política en DET utilizados por los gobiernos locales. El quinto capítulo analiza la importancia del fortalecimiento de la institucionalidad, la participación ciudadana y la concertación entre actores; el sexto aborda las capacidades necesarias para el DET y pone énfasis en la gestión de información para el territorio. El último capítulo puntualiza las conclusiones y orientaciones para emprender la acción.

Secretaría Técnica Asocam

## Contenido

1. Introducción	1
2. Las políticas públicas en desarrollo económico territorial (DET). Tendencias	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>La territorialización de las políticas públicas</li> <li>Las políticas públicas en DET</li> <li>Evolución de las políticas en desarrollo económico territorial</li> <li>Las políticas públicas en DET en los niveles de gobierno</li> <li>Las cuestiones en debate</li> </ul>	
3. Redescubriendo el territorio	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas públicas en DET y tipos de territorios</li> <li>Entender el territorio para planear buenas políticas públicas</li> <li>Visión territorial y priorización de sectores con potencial competitivo</li> <li>Fortalecimiento de la identidad territorial</li> </ul>	
4. Instrumentos de políticas públicas para el DET	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los que sirven para organizar mejor la gestión del gobierno territorial</li> <li>Los que hacen competitivo e innovador al entorno</li> <li>Diversos mecanismos de fomento y apoyo con recursos públicos</li> </ul>	
5. Institucionalidad, participación y concertación para el DET	23
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y concertación social</li> <li>La concertación público-privada para el DET</li> <li>Aprendizajes en la promoción de espacios de concertación público-privado</li> <li>Los espacios de concertación público-privada a nivel territorial</li> <li>Los espacios de concertación por sectores o cadenas productivas</li> </ul>	
6. Desarrollo de capacidades y gestión de la información	26
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la información</li> <li>El fortalecimiento de capacidades en DET</li> </ul>	
7. Conclusiones y orientaciones	28
Bibliografía	32

### La territorialización de las políticas públicas

Las **políticas públicas** son todas las decisiones y regulaciones que emanen de actores públicos con soluciones específicas que se concreten en normas, organizaciones o instituciones, planes, programas, proyectos, acciones, presupuestos e inversiones fiscales (Asocam, 2006: 4).

#### Algunas características de las políticas públicas:

- Tienen **objetivos públicos** que se buscan alcanzar en el corto y largo plazos (cambio social), definidos en forma democrática, que procuran mejorar la calidad de vida de la gente, garantizar sus derechos, optimizar sus servicios públicos, etcétera.
- Tienen **diferentes orígenes**: la agenda pública, la propuesta de sectores específicos o la concertación de diferentes actores.
- **Implican en corresponsabilidad** a los diferentes actores en todo el ciclo de su gestión: formulación y decisión, definición del presupuesto y fuentes de financiamiento, ejecución y control.
- Indican **cómo se implementará**, quiénes serán los responsables de su ejecución, cuáles serán los mecanismos de participación ciudadana y cómo se rendirán cuentas de sus logros obtenidos; garantizan un flujo de información entre los ciudadanos y las instituciones que las diseñan e implementan.
- Cuentan con **instrumentos específicos** para hacer efectiva su implementación, sin quedarse en generalidades y buenas intenciones.

#### A nivel de temporalidad, las políticas públicas se pueden dividir en:

a) **Políticas de Estado**: se establecen por consenso y a largo plazo entre los poderes del Estado, los actores políticos, económicos y sociales, para garantizar su continuidad más allá de los gobiernos de turno.

En Latinoamérica se han hecho muchos intentos por contar con políticas de Estado, pero, en la mayoría de los casos, la fragilidad institucional no ha permitido este propósito.

Se debate si en el ámbito local se pueden impulsar políticas de Estado; las diferentes iniciativas al respecto están demostrando que se pueden estructurar políticas de largo plazo en los diferentes niveles de gobierno, si se logran consensos entre los diversos actores del territorio y se los involucra en su implementación y control.

b) **Políticas de gobierno**: son las que éste —y sus grupos de apoyo— prioriza e impulsa.

En teoría, cada partido político que participa en los procesos electorales oferta las políticas públicas de su preferencia. En la práctica, en los países con crisis de los partidos políticos, muchas veces se imponen el empirismo y la improvisación.

Lo positivo es que cada vez es más difícil que los gobernantes de turno diseñen políticas sin concertar con los otros sectores políticos y la sociedad civil.

#### A nivel de enfoque se dividen en:

a) **Políticas sectoriales**: se conciben a nivel de ministerios, secretarías, etcétera, para resolver problemas específicos de carácter nacional; su debilidad más grande es que, en la mayoría de los casos, no distinguen las especificidades locales.

Por ejemplo, la política agropecuaria, la política educativa, la política de nutrición infantil, etcétera.

Estas políticas tienen una debilidad de origen, pues su planteamiento simplifica la realidad al focalizar estrategias que atienden una parte del problema, sin resolverlo en su totalidad ni lograr impactos agregados en el territorio.

b) **Políticas territoriales**: son concebidas comúnmente por el gobierno del territorio, con la participación de los actores sociales y la ciudadanía, tomando en cuenta su cultura, buscando valorar sus recursos tangibles e intangibles. Son debidamente insertadas en la dinámica sistémica de la sociedad local, dimensionando sus impactos directos e indirectos, calculando a qué otras políticas y procesos agrega valor.

Pueden existir *políticas sectoriales a nivel territorial*, que se dan normalmente en los procesos iniciales de descentralización, cuando los gobiernos intermedios las diseñan imitando la lógica del gobierno nacional.

También pueden darse *políticas nacionales territoriales*, cuando el gobierno nacional, entendiendo las lógicas de los actores de un territorio, dicta medidas para resolver la complejidad de estos problemas articulando a todas las instituciones estatales nacionales con las del gobierno intermedio o local.

*Territorializar una política es el proceso creativo que el gobierno y los actores locales realizan para diseñar acciones que dimensionen, adecuen, complementen y articulen las medidas que los diferentes niveles de gobierno y las entidades públicas ejecutan en el territorio, y hacerlas empatar con las prioridades y dinámicas institucionales, culturales, organizativas y de recursos de este territorio.*

La **visión territorial** tiene mucho potencial y debería ser activada como un elemento indispensable en las políticas públicas.

La visión territorial de las políticas públicas reúne al menos cuatro características generales:

- **Es multidimensional**, es decir, incluye en su concepción lo económico, sociocultural, ambiental, político y organizativo-institucional.
- **Multisectorial**, plantea una intervención integradora de la política pública en una realidad territorial concreta.
- **Intertemporal**, analiza las repercusiones en el largo plazo de las decisiones que se toman o no, fundamentalmente, en los temas de manejo de recursos naturales y desarrollo social.
- **Intergeneracional**, prevé la sostenibilidad económica, social y ambiental, buscando no privar a las futuras generaciones del goce de los recursos a los que se acceden en la actualidad.

Desde hace algunos años, se debate en Latinoamérica respecto a que si únicamente el Estado y el gobierno nacionales tienen la facultad de diseñar políticas públicas. Con el proceso de descentralización y, en consecuencia, con la creciente autonomía política, económica y administrativa de los gobiernos intermedios<sup>1</sup> (estadales, departamentales, regionales, provinciales) y los locales (municipales), la corriente de pensamiento que sostiene que los tres niveles de gobierno tienen esa capacidad, dentro de sus competencias y autonomía, ha ganado terreno. Además, está demostrado que, con ello, logran mayor eficiencia y hacen predecible el curso de acción del gobierno en los temas más importantes para la población; además que, así, se supera el empirismo estatal, una vieja enfermedad de nuestros países.

<sup>1</sup> La organización de los estados nacionales en Latinoamérica tiene dos variantes: la primera, con los que se han organizado de manera federativa, con una alta descentralización; su gobierno intermedio está asentado en los estados (Brasil, Argentina, México, etcétera). La segunda, los países con estados únicos, descentralizados; sus gobiernos intermedios se asientan en los departamentos, regiones o provincias. Gobierno intermedio es la organización política representativa responsable de impulsar el desarrollo de su territorio.

## Las políticas públicas en DET

Las políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial (PP-PDET) son el conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazos que el gobierno territorial impulsa en concertación y negociación con los diferentes actores, con el fin de desarrollar sistemas de promoción competitiva, generar empleo, ingreso y una economía equitativa en su zona de influencia.

Además, son aspectos fundamentales de estas políticas la promoción de las inversiones, las innovaciones productivas, el fortalecimiento del tejido institucional, la movilización de los recursos endógenos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Se resaltan:

El **territorio**, desde la perspectiva del DET, no es entendido como un soporte geográfico pasivo de las actividades y recursos de una colectividad, sino como un conjunto organizado y complejo de sus potencialidades naturales, productivas, humanas, institucionales. Además; es entendido como espacio dinámico, socialmente construido, donde los actores económicos interactúan, intercambian, aprenden, circulan información, generan corrientes de innovación. No contempla sus fronteras administrativas, es más bien un espacio económico funcional<sup>2</sup> y constituido, y, como tal, es un agente de desarrollo.

Los **sistemas territoriales de promoción competitiva** son una categoría que involucra al territorio, sus habitantes, su patrimonio factorial y no factorial, las instituciones y el ensamble de todos los actores bajo un enfoque sistémico, activo e inteligente.<sup>3</sup>

2 Memoria del X Seminario Latinoamericano Asocam, Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico local, Honduras, Copán, 2007, pág. 29.

3 Originalmente citado como capital factorial, hace alusión a los factores de producción tradicionales: la tierra, el trabajo y el capital. El capital no factorial se refiere a otros vectores que intervienen en el desarrollo, tales como los capitales social, cultural, humano y cívico. Saba, Andrea, *Globalization and Flexibility: the Experience of Italian Industrial Districts*, citado en Pinto M. *Desarrollo Económico Local: Orientaciones e instrumentos para alcaldes y gobernantes*.



La **economía equitativa** al servicio del desarrollo, entendiendo que el origen de éste es el ámbito económico, pero la finalidad es la satisfacción de las necesidades humanas y la promoción de un desarrollo inclusivo.<sup>4</sup>

El **desarrollo endógeno** de abajo hacia arriba que, en la promoción del DET, contempla cuatro planos propuestos por ILPES:

1. El político, que es la creciente capacidad de tomar decisiones relevantes para lograrlo;
2. El económico, que es la apropiación y reinversión del excedente a fin de diversificar y crear nuevas oportunidades;
3. El científico-tecnológico, que es la capacidad interna del sistema para generar sus propios cambios e impulsos tecnológicos;
4. El cultural, una suerte de matriz generadora de la identidad socioterritorial.

A continuación, algunas **consideraciones que surgieron de las conclusiones del Seminario Asocam 2007** para promover PP-PDET:

4 Asocam, 2007, pág. 13.

## Evolución de las políticas en desarrollo económico territorial

De manera esquemática, los enfoques generales de desarrollo se podrían clasificar en tres:

1. **El crecimiento económico generado por la fuerza del mercado.** Las evidencias nos muestran claras limitaciones en la redistribución de la riqueza, en la sostenibilidad ambiental y en la inclusión social.
2. **Con fuerte intervención del Estado**, que mostró sus limitaciones en la asignación eficiente de recursos y factores de producción, como en el fracaso de varios países socialistas.
3. **El desarrollo sostenible con visión territorial**, que se puede lograr a partir de una buena combinación entre desarrollo de mercado, presencia del Estado y participación activa de la sociedad civil, para lograr consensos mínimos que garanticen redistribución de la riqueza, inclusión social y sostenibilidad ambiental. Se entiende que crecimiento no es igual a desarrollo, pero que para desarrollarnos necesitamos crecer.

Las políticas de DET están orientadas a mejorar de manera permanente la capacidad de una sociedad para valorar sus recursos endógenos, con innovaciones constantes que contribuyan a la generación de empleo e ingreso. Buscan consensos en torno a una visión compartida de futuro, diseñan objetivos de corto y largo plazos, desarrollan contenidos y estrategias, organizan la institucionalidad de soporte, movilizan recursos para implementar acciones que hagan realidad esos propósitos; todo ello para asegurar progreso material, mayor inclusión social, justicia, cultura y sostenibilidad.

La capacidad de descubrir las oportunidades que tiene la localidad en su entorno, así como para movilizar los recursos endógenos que permitan aprovecharlas, puede marcar la diferencia entre un territorio que se desarrolla y otros que quedan estancados.

Al principio, estas políticas se implementaron en algunas ciudades; se conoció estas experiencias como Desarrollo Económico Local (DEL). Estos primeros esfuerzos buscaban potenciar el nivel de atractivo del territorio para las inversiones extralocales e impulsar a las empresas exportadoras exitosas. Las empresas competían por sí solas y entre ellas, y no se valoraba como recurso estratégico el entorno territorial. Se trataba de un concepto de competitividad restringido a lo que podía hacer la empresa, sin los intangibles del entorno y los factores positivos y negativos que están fuera de ella, pero que son decisivos para su desarrollo.

- ✦ Que sean parte de una visión de desarrollo endógeno.
- ✦ Que cuenten con mecanismos de participación que involucren a los diferentes actores públicos, privados, asociativos y que se concreten en pactos territoriales.
- ✦ Que articulen capacidades y competencias entre los diferentes niveles de gobierno en el territorio.
- ✦ Que prevean mecanismos para la inclusión en el proceso de los actores tradicionalmente excluidos.
- ✦ Que fortalezcan la institucionalidad local y promuevan la gobernanza.
- ✦ Que promuevan dinámicas económicas incluyentes y con responsabilidad social y ambiental.
- ✦ Que evidencien resultados concretos en el corto plazo, impulsando una visión de largo plazo.
- ✦ Se requiere necesariamente el diseño y aplicación de instrumentos de política pública para llevarlas a la práctica.

La importancia que tienen ahora las PP-PDET obedece a varios factores:

- a. Los límites de los modelos de crecimiento económico implementados desde el gobierno central, que generan escaso empleo y muy poca equidad.
- b. La poca eficacia y eficiencia de las políticas sectoriales y sus instrumentos de aplicación en los diversos territorios.
- c. Las limitaciones del modelo de producción "fondista" (en serie), y basado en grandes empresas. Hoy, las pequeñas y medianas empresas son reconocidas por su capacidad de generar empleo en todo el territorio nacional, una condición crítica en nuestro tiempo.
- d. Los procesos de reforma, modernización y descentralización de los estados nacionales.
- e. La globalización que, a la vez, presiona y genera oportunidades, de manera diferenciada según los territorios.
- f. La revolución científico-tecnológica que facilita modelos de producción flexible y descentralizada.
- g. El surgimiento en varios países de experiencias de políticas de DET con relativo éxito, demostrando que es posible impulsar cambios significativos con reformas de abajo hacia arriba.



## Las políticas públicas en DET en los niveles de gobierno

La descentralización<sup>5</sup> en la mayoría de los países de Latinoamérica está generando tres tipos de competencias para el sector público.

- 1. Competencias exclusivas:** pueden ser ejercidas solo por un nivel de gobierno; son el marco para el diseño de políticas públicas en el nivel correspondiente. En algunos procesos, la descentralización está basada en la transferencia de este tipo de competencias.
- 2. Competencias concurrentes o compartidas:** cuando implica a más de un nivel de gobierno (nacional, intermedio y local); demandan diseños institucionales que promuevan la concertación público-público horizontal en el mismo territorio y vertical entre niveles de gobierno.
- 3. Competencias delegadas:** cuando un nivel de gobierno delega a otro una competencia exclusiva o vía concertación, se llega a acuerdos para que un solo nivel de gobierno ejerza una competencia concurrente.

Un concepto poderoso para lograr eficiencia en el sector público es el de **subsidiariedad**, que consiste en descentralizar o delegar las competencias al nivel de gobierno más cercano a la población que las puede ejercer. El siguiente nivel de gobierno hace aquello que el nivel inferior aún no es capaz de hacer.

<sup>5</sup> Es importante diferenciar la *descentralización* de la *desconcentración*. La primera está relacionada a las competencias exclusivas que ejercen los gobiernos intermedios y locales y que les facilita diseñar políticas públicas con autonomía. La segunda se refiere a las cosas que realizan por encargo, como ejecutor de las políticas del gobierno nacional, es decir, por delegación.

### Políticas nacionales:

descentralistas, macroeconómicas, tributarias, de promoción, de apoyo a MYPES, etc.

### Políticas meso:

mejora del entorno competitivo: factores tangibles (infraestructura) e intangibles (capacidades).

### Políticas locales:

innovaciones productivas, organizativas, de construcción de redes y de comercialización.

Las competencias en promoción económica territorial, en la mayoría de nuestros países, son concurrentes; es decir, que la ejercen los diferentes niveles de gobierno, por ello es importante el concepto de subsidiariedad, el de concertación y la articulación público-público.

Las políticas públicas de promoción del DET pueden ser a nivel macro (nacionales), a nivel meso (estadales, departamentales, regionales, provinciales, mancomunidades) y a nivel micro (municipalidades).

El contexto favorable debería estar dado por las políticas nacionales, tales como la descentralización de competencias, funciones y recursos; la política macroeconómica, políticas arancelarias, planes de fomento de la competitividad nacional; políticas de promoción de determinados territorios (políticas fiscales especiales para determinadas regiones como son las zonas franca, las exoneraciones tributarias, los incentivos a

la inversión, etcétera); fondos de apoyo a las MYPES, compras estatales a las MYPES locales, programas de innovación, etcétera.

Las políticas a nivel *meso* están orientadas preferentemente a mejorar los factores del entorno competitivo de un territorio. Por un lado, tienen que ver con los factores tangibles: infraestructura vial, eléctrica, conectividad, grandes y medianas irrigaciones, fomento de líneas de crédito, etcétera. Por otro, con factores intangibles: la investigación aplicada, la formación laboral, la educación, el fomento de las organizaciones productivas, la formación de capacidades gerenciales, el ambiente adecuado para el fomento de redes, la concertación y los pactos territoriales por el empleo, la planificación concertada para el nivel regional, entre otros. Hoy en día, esta segunda categoría de políticas es tan o más importante que la primera.

El ámbito local es el espacio para impulsar las políticas concretas que producen la revolución microeconómica, a través de las innovaciones productivas, organizativas, de construcción de redes y de comercialización. Es el lugar privilegiado para la movilización de los recursos endógenos y para valorarlos aprovechando las oportunidades de un mundo cada vez más globalizado. También para saber cómo mitigar los efectos de la apertura económica al mundo.

## Las cuestiones en debate



Tal vez la discusión más importante en los últimos tiempos en Latinoamérica es en qué medida descentralizar los estados y, luego de ello, cómo territorializar las políticas sectoriales nacionales. En varios países, la descentralización de competencias y funciones no está siendo acompañada de los recursos necesarios para ejercerla.

Hasta dónde debe llegar el sector público y hasta dónde los actores económicos en la apuesta por el DET son otros tópicos en discusión. En este aspecto, las experiencias están mostrando que se necesita más Estado en los lugares donde los actores económicos y sociales son débiles, los mercados funcionan con muchas fallas, tienen enormes déficits de infraestructura para el soporte de la competitividad territorial.

La promoción económica territorial es una competencia concurrente entre los niveles de gobierno. En muchos países, no existen los mecanismos institucionalizados para lograr una buena coordinación, lo que genera tensiones, se duplican esfuerzos y provocan el olvido de algunos territorios.

Un tema de permanente discusión, principalmente a nivel de los gobiernos nacionales, es si los gobiernos intermedios y locales tienen la capacidad para ejercer las competencias relacionadas al desarrollo económico de sus territorios. Existe mucha desconfianza, fundada en la fragilidad institucional que el propio centralismo ha generado.

La articulación de las políticas de diferentes niveles de gobierno en los territorios y la construcción de los espacios de concertación para su implementación muestran avances incipientes en algunos países y territorios, lo que es una buena razón para seguir debatiendo estos temas.



### Políticas públicas en DET y tipos de territorios

Un territorio es entendido como un espacio con características sociales, económicas, culturales y ambientales más o menos homogéneas, donde se producen y reproducen relaciones sociales, de producción, comercialización y de identidad ciudadana. Un espacio que facilita la articulación y complementariedad de las actividades económicas. Es decir, no equivalente necesariamente a una demarcación político-administrativa.

Uno de los mayores aprendizajes en las políticas públicas para el DET es que cada espacio local, a partir de sus propios desafíos, recursos, institucionalidad preexistentes, cultura, actores, dinámica económica y proceso de descentralización, debe diseñar sus políticas, con sus respectivas estrategias, programas, forma organizativa-institucional, instrumentos y sistemas de monitoreo y evaluación.

No hay recetas para el DET de un lugar determinado. Esto no quiere decir que todos deben partir de cero, sino que cada territorio debe desarrollar la capacidad de extraer aprendizajes de otras experiencias, revisar los instrumentos utilizados y diseñarlos de acuerdo a su realidad o adaptándolos a ella.

Para fines operativos y de diseño inicial de políticas, es importante iniciar la promoción en los espacios con una fuerte identidad. Luego, se debe evaluar la posibilidad de apoyar procesos de asociación o mancomunidades.

Existen diversas formas de configurar los tipos de territorios. Para los fines de este documento, tomando en cuenta las experiencias presentadas en el seminario ASOCAM, así como la preocupación por el desarrollo en áreas rurales, se está adoptando, con algunos aportes, la tipología que presenta Schejtman y Berdegué.<sup>6</sup>

Describe los siguientes:

a. **Territorios tipo I:** con avance en su transformación productiva y fortaleza institucional,

que permiten grados razonables de concertación e inclusión social.

b. **Territorios tipo II:** con significativo crecimiento económico o gran potencial para hacerlo, pero con pocos impactos en el desarrollo local, particularmente en los sectores pobres.

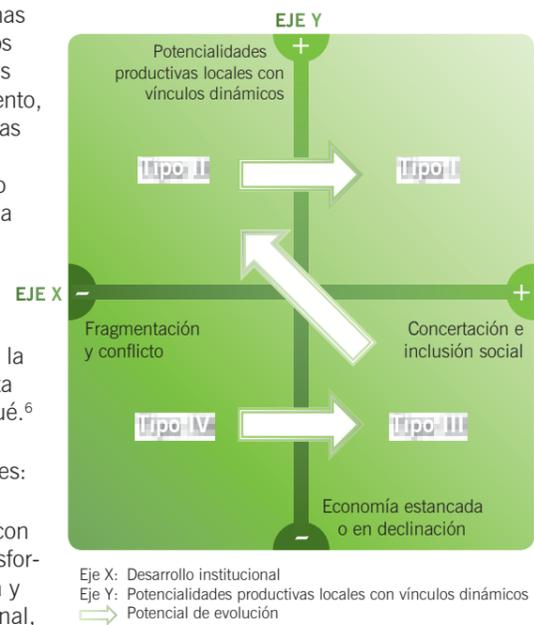
c. **Territorios tipo III:** aquellos con identidad fuerte, desarrollo institucional apreciable, pero con escasas opciones económicas endógenas capaces de llevar adelante procesos sostenidos de reducción de la pobreza.

En esta categoría se encuentra un buen porcentaje de territorios de los Andes, con comunidades campesinas fuertes, que juegan un papel importante para facilitar la supervivencia de la población en una economía deprimida, basada en la agricultura de autoconsumo.

d. **Territorios tipo IV:** en franco proceso de desestructuración social, con economías deprimidas que, además, no cuentan con organizaciones fuertes que les facilite la supervivencia. Muchas regiones azotadas por la violencia social o la "violencia del olvido" están en este segmento.

Las políticas públicas deberían utilizar instrumentos que faciliten no solo el crecimiento, sino el DET. Esto quiere decir que sean capaces de generar riqueza económica inclusiva así como riqueza social, a través de la mejora del tejido institucional, el desarrollo social y el ejercicio de ciudadanía.

Como se puede colegir, cada tipo de territorio requiere opciones de políticas públicas diferenciadas que tomen en cuenta sus particularidades.



6 Schejtman, Alexander y Berdegué, Julio, *Desarrollo Territorial Rural*, Santiago, Chile, RIMISP, 2003.

### Entender el territorio para plantear buenas políticas públicas

Es importante caracterizar bien el territorio para diseñar políticas efectivas. Los tipos que presentamos líneas arriba ayudan a aproximarse a este diagnóstico. En el primer tipo, dado que su característica principal es que cuentan con sectores económicos dinámicos y tejido institucional fuerte, es recomendable impulsar políticas de DET que partan de un proceso de planificación estratégica, puesto que existen organizaciones que pueden liderarlas, actores

económicos con niveles de competitividad, que están organizados y mantienen relaciones de confianza importantes. La simplificación administrativa y políticas de recaudación, orientadas a una mejor redistribución de la riqueza, son pertinentes. El marketing territorial es otra línea de trabajo que se recomienda priorizar. La creación de fondos para apoyar a las MYPES, para que sean otro eslabón dentro de la dinámica de desarrollo, también es una prioridad.

#### Promoción del DET, San Juan del Sur, Nicaragua

San Juan del Sur, Nicaragua (20 mil habitantes), tiene como potencial el turismo, que constituye el motor de su DET.

La gestión del gobierno local está sustentada en una eficiente concertación y articulación público-pública y público-privada. Se implementaron políticas de promoción de emprendimientos, modernización administrativa y simplificación de trámites, para facilitar la formalización de los negocios. Desarrolló inversión en infraestructura productiva, comercial y fomento del trabajo gremial; todo ello bajo un enfoque de cogestión de la competitividad territorial.



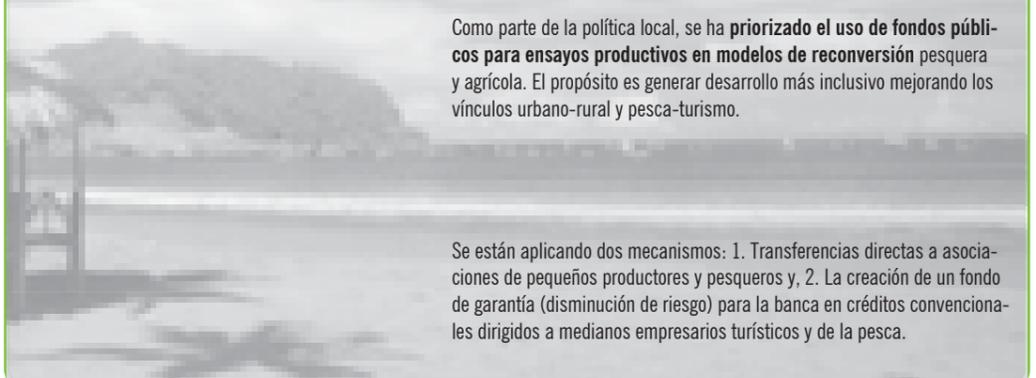
#### Transcurridos algunos años bajo este modelo de gestión municipal los resultados logrados fueron:

- Crecimiento desigual entre sector urbano y rural, que hace necesario promover el acceso de los diferentes segmentos poblacionales a los beneficios.
- Sectores sociales no vinculados directamente a la actividad turística se sintieron excluidos del desarrollo promovido.
- Falta de fondos públicos de capital para inversión productiva en sectores de bajos ingresos.
- La oferta de crédito convencional, a través de la banca privada y microfinanciera, es cara y restringida.
- Altos costos de transacción para los negocios.
- Baja confianza y confusión sobre mecanismos y roles institucionales.
- Marco jurídico local incompleto, principalmente en lo relativo a manejo ambiental y desarrollo local.

Para superar las limitaciones y promover el desarrollo económico inclusivo, se está implementado una política de generación de ingresos locales, que contempla la especialización del sector con mayor potencial y la eficiencia en la gestión tributaria (principales contribuyentes son los pobladores del casco urbano, pequeñas y medianas empresas, comercio formal y grandes inversionistas), que está incrementando los ingresos de la municipalidad.

El presupuesto de inversión pública es definido en un plan multianual elaborado participativamente por el Comité de Desarrollo Municipal que se deriva en un Plan de Inversión Anual (PIA). Éste incluye las prioridades ciudadanas con enfoque de desarrollo socioproductivo (se ha establecido que el 30% se invierte en demandas de orden social y en infraestructura productiva y comercial).

Como parte de la política local, se ha priorizado el uso de fondos públicos para ensayos productivos en modelos de reconversión pesquera y agrícola. El propósito es generar desarrollo más inclusivo mejorando los vínculos urbano-rural y pesca-turismo.



Se están aplicando dos mecanismos: 1. Transferencias directas a asociaciones de pequeños productores y pesqueros y, 2. La creación de un fondo de garantía (disminución de riesgo) para la banca en créditos convencionales dirigidos a medianos empresarios turísticos y de la pesca.

Para el **territorio tipo II**, cuya característica más relevante es que tiene crecimiento económico o potencial significativo para crecer, pero su desarrollo territorial no logra efectos en amplios sectores de la población, es importante iniciar la política de promoción con el fortalecimiento de la institucionalidad local, mejorar la gobernabilidad en el territorio, organizar a los pequeños y medianos productores, y sensibilizar a las empresas que no cuentan con políticas de responsabilidad social.

En estos territorios es necesario que se desarrollen diagnósticos participativos en cada cadena productiva con potencial competitivo. Esos procesos permiten conocimiento mutuo, generan confianza y fortalecen a las organizaciones, condición previa a la realización de planes estratégicos con visión territorial. Una política de recaudación fiscal eficiente puede contribuir a una redistribución de la riqueza. Las acciones de simplificación administrativa que, por una parte, permitan la formalización de las empresas y, por otra, construyan relaciones de confianza entre la autoridad local y los actores económicos, son importantes (ejemplo en recuadro sobre Municipio de Masaya).

El **territorio tipo III** tiene como característica principal contar con institucionalidad tradicional fuerte (por ejemplo, comunidades campesinas), pero con grandes restricciones para el desarrollo económico, con producción orientada al autoconsumo, con nulos o escasos niveles de acumulación. Son escenarios que demandan grandes desafíos a los diseñadores de políticas públicas nacionales y locales. Los niveles de

pobreza hacen difícil plantear estrategias de crecimiento del mercado interno.

En estos espacios se han seguido algunas acciones de políticas clave:

- a) Descubrir las oportunidades que les brinda el entorno mediato e inmediato y evaluar internamente sus posibilidades para ver cómo las aprovechan mejor. (Comúnmente estos territorios tienen grandes déficit de la infraestructura necesaria para mejorar la competitividad de sus emprendimientos, tanto agropecuarios como no agropecuarios).
- b) Acondicionar el territorio con inversiones en carreteras, electricidad, saneamiento, obras de riego, de comercialización, infraestructura urbana, que son las que demandan mayores recursos.
- c) Fomentar la productividad mejorando las capacidades productivas, organizativas, comerciales, de asociatividad de los productores mediante la asistencia técnica y capacitación.
- d) Mejorar el saber hacer en todos los niveles, en el mediano y largo plazos.

Un desafío en estos espacios es hacer complementario y sistémico el impulso de las políticas de desarrollo social con las de DET. Una política que se está implementando crecientemente, con relativo éxito en varios países, es lograr que los productores excedentarios del territorio sean los que provean a los programas sociales (ejemplo en recuadro sobre Condebamba).

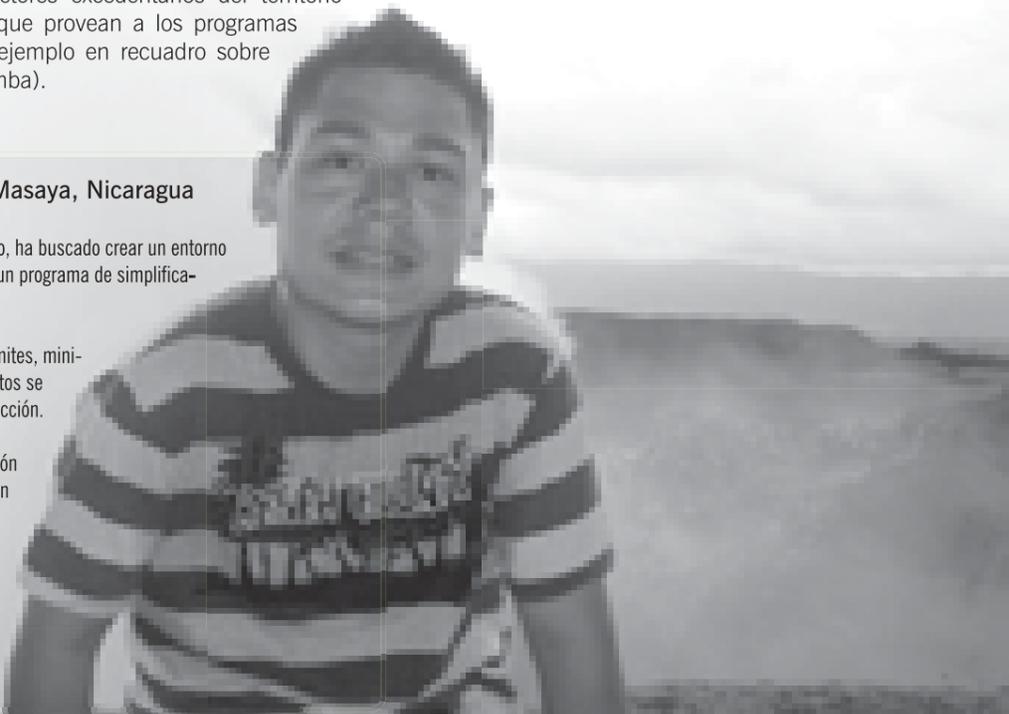
### Simplificación de trámites administrativos, Municipio de Masaya, Nicaragua

El Municipio de Masaya, Nicaragua, con 69% de población rural y potencial turístico, ha buscado crear un entorno municipal que favorezca los negocios de la pequeña y mediana empresa mediante un programa de simplificación de trámites administrativos.

El programa se propone integrar a las empresas del sector informal, facilitando trámites, minimizando costos, diligencias, requisitos y plazos a los empresarios. Los procedimientos se han reducido a dos trámites principales: matrícula comercial y permisos de construcción.

Ha realizado las siguientes actividades: aprobación de la Ordenanza de Simplificación de Trámites, conformación de la Comisión Local de Monitoreo de Trámites y creación del Centro de Información y Atención Ciudadana.

El sistema de trámites está basado en el Workflow, que consiste en la automatización de los procesos de las empresas en el municipio, administrando la información según los pasos que conforman los procedimientos, manteniendo los cambios en el status y estado del documento o transacción.



### Políticas para el DET en el Municipio de Condebamba, Perú

El Municipio de Condebamba tiene aproximadamente 7 000 habitantes (96% de población rural y 96% de pobreza), ejecuta políticas públicas de promoción del DET a través de un conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazos en concertación y negociación con otros actores públicos y privados, con el fin de mejorar la competitividad del territorio y generar empleo e ingresos. Estas políticas se formalizan a través de ordenanzas, acuerdos del Concejo y otros instrumentos de gestión pública local.



Las cuatro políticas generales convergentes son:

- 1. **Mejoramiento de la gobernabilidad local:** se promueven espacios de concertación en cada comunidad, sector y el mismo municipio; en los que se planifica, se elabora el presupuesto participativo, se rinden cuentas y se logra la corresponsabilidad de la población.
- 2. **Construcción de la institucionalidad DET:** se han reestructurado los servicios de administración de la municipalidad y creado el área de desarrollo económico local (ADEL). Asimismo, se han fortalecido las asociaciones de productores, organizado mesas de trabajo por subsector económico y se trabaja en redes y alianzas con territorios mayores. El espacio de participación territorial en el municipio es la mesa de desarrollo económico.

3. **Acondicionamiento territorial para DEL:** incluye la ejecución de diversas obras de infraestructura: carreteras, electrificación, sistemas de riego, servicios básicos de salud, educación, saneamiento, tomando en cuenta el potencial de las zonas y de los pisos ecológicos del territorio.

4. **La política de promoción económica:** se inicia focalizando territorios y cadenas más competitivas para lograr un incremento sostenido del número de productores articulados al mercado. Además, se han implementado medios de comunicación y marketing de productos y del territorio. A continuación, se resume la estrategia general:

Políticas públicas	Objetivo	Proceso
Reestructurar la institucionalidad municipal para promover procesos de DEL.	Gobierno local con capacidad para promover políticas públicas en DEL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades.</li> <li>• Modificación del marco normativo municipal.</li> <li>• Organización para la acción.</li> </ul>
Acondicionar el territorio para mejorar la competitividad.	Mejorar las condiciones de infraestructura básica y productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de carreteras a comunidades con mayor potencial productivo.</li> <li>• Electrificación rural.</li> <li>• Infraestructura de riego.</li> <li>• Servicios básicos.</li> </ul>
Impulsar la cadena productiva del cuy (producto estrella) a nivel regional.	Incrementar el empleo, ingresos y rentabilidad en la cadena del cuy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de un espacio de concertación interinstitucional para impulsar la cadena.</li> <li>• Encuentro entre actores públicos y privados.</li> <li>• Elaboración de plan de trabajo APROCUYCO.</li> <li>• Inversiones en innovaciones productivas, organizativas y de comercialización.</li> </ul>
Expandir la estrategia focalizándola en otros subsectores competitivos.	Mejorar el ingreso y el empleo, dinamizando subsectores con potencial competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de otras cadenas productivas: ganadería lechera, las menestras.</li> </ul>
Promoción de la producción local en su articulación a mercados, con beneficios para los productores.	Promover la articulación de los productores al mercado, bajo condiciones favorables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y funcionamiento del mercado pecuario local semanal.</li> <li>• Apoyo a la participación en ferias de otros territorios.</li> </ul>

## Visión territorial y priorización de sectores con potencial competitivo

El **territorio tipo IV** cuenta, por un lado, con grandes restricciones naturales para el desarrollo económico, y, por otro, con una marcada fragilidad organizativa e institucional. Son las zonas expulsoras de población. Las políticas públicas iniciales deben estar orientadas a lograr mínimos de gobernabilidad local, fortaleciendo las instituciones estatales, las organizaciones sociales, los espacios de encuentro entre éstas a través de la concertación social (que es diferente a la concertación público-privada orientada al DET). En la parte económica, las políticas iniciales deben estar orientadas a lograr la seguridad alimentaria de la población; mientras ello no se logre, las políticas de apoyo social son claves. En muchos territorios es una buena opción identificar actividades no agropecuarias para promover su implementación.

*Si estamos convencidos de que los generadores del desarrollo son las personas, entonces, siempre habrá opciones para que éste se dé en todos los espacios donde ellas habitan; el tiempo y su realidad serán las únicas diferencias: en unos será más difícil y tomará más tiempo que en otros. En los de largo plazo, las principales políticas estratégicas deberían estar orientadas a mejorar la nutrición y educación de la población, su integración e identidad.*

Se dice que una política pública tiene una visión territorial cuando se concibe tomando en cuenta que esta será parte de una realidad compleja, que siempre será sistémica. Esta visión toma en cuenta las variables sociales, económicas, político-institucionales, culturales, ambientales y espaciales.

La visión territorial como concepto para la acción significa **convertir a un territorio en un proyecto de sociedad** y economía de futuro (visión estratégica concertada socialmente). Para darle operatividad se deben identificar uno o más **ejes estructuradores** (ejes económicos, saber hacer, capacidades institucionales, recursos del territorio, etcétera) y buscar una puerta de entrada para la implementación de las primeras acciones (en el caso de ejes económicos, por ejemplo, se identifican puntos críticos en la cadena productiva, para lo que se recomienda implementar actividades *palanca*).

Se dice que la descentralización será exitosa, si los gobiernos intermedios y locales no solo promueven un mayor acceso a servicios básicos y programas de alivio a la pobreza, sino que, además, diseñan e implementan de manera vigorosa políticas públicas para producir sus propias opciones de generación de medios (empleo, ingreso, inversión) y promover su DET.

Es necesario que los actores locales abran su visión territorial en la toma de decisiones de proyectos estructurantes no solamente tomando en cuenta su historia económica o su vocación productiva natural, sino también otras potencialidades que puedan ofrecer nuevas oportunidades.

El método de análisis de la cadena productiva es una herramienta que permite entender cómo se eslabonan los sectores económicos de un territorio; examina la participación de los diferentes agentes económicos en la configuración y comercialización de un producto, así como la agregación de valor en cada etapa de la producción.<sup>7</sup>

### Algunos criterios para priorizar las cadenas productivas:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Que tenga potencial competitivo:</b> señales de mercado identificado, rentabilidad proyectada atractiva, estándares de calidad posibles de conseguir, una masa crítica de empresas y/o emprendedores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Que genere distribución equitativa de beneficios, acumulación y empleo significativos en el ámbito local:</b> que sea capaz de generar excedentes económicos y que éstos se queden en una alta proporción en el territorio, vía reinversión, empleo de mano de obra local o consumo de materias primas de la zona.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Que existan capacidades para sostener procesos de innovación.</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Que haga posible la articulación en redes de los agentes que participan en la cadena y, de esta forma, mejoren el capital social y la identidad del territorio.</b></li> </ul>  |

<sup>7</sup> Hay algunos métodos que sirven de entrada para identificar y promover actividades económicas estructurantes en un territorio. Aparte del enfoque de cadena, también existe el método PACA, el análisis subsectorial, el diamante de competitividad. Ver más herramientas en [www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_CAT\\_DEL.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_CAT_DEL.pdf)

## Fortalecimiento de la identidad territorial

Para lograr movilizar a los actores tras una visión del territorio, hay que fortalecer la identidad local. Existen al menos dos formas de lograrlo:

- 1 Hay que recuperar la historia, los saberes, los imaginarios, los valores de la gente; en un proceso dialéctico y abierto al mundo.

### El municipio de Copán Ruinas: identidad territorial como cuna de los mayas

Este municipio, ubicado en Honduras, tiene una población aproximada de 30 000 habitantes distribuidos principalmente en el área rural. Allí se encuentran las Ruinas de Copán, un complejo arquitectónico de la Cultura Maya, que es un importante atractivo turístico internacional.

Desde el año 1997, el gobierno local, la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Copán y otras instituciones públicas y privadas impulsan de manera concertada un proceso de desarrollo económico local, usando como eje estructurador el turismo. Tienen como producto estrella las Ruinas de Copán. Un objetivo de dicha política ha sido el fortalecimiento de la identidad local, promocionando el territorio como la cuna de los mayas y puerta del país al mundo. Los productos y servicios turísticos se han diversificado y cuentan con un paseo arqueológico, artesanías (piedra, madera), jade, cerámicas (alfarería), sitios turísticos temáticos, aguas termales, paseo a caballo, visitas a culturas vivas. Todas esas actividades afirman su identidad en función a su historia, su cultura y sus recursos.

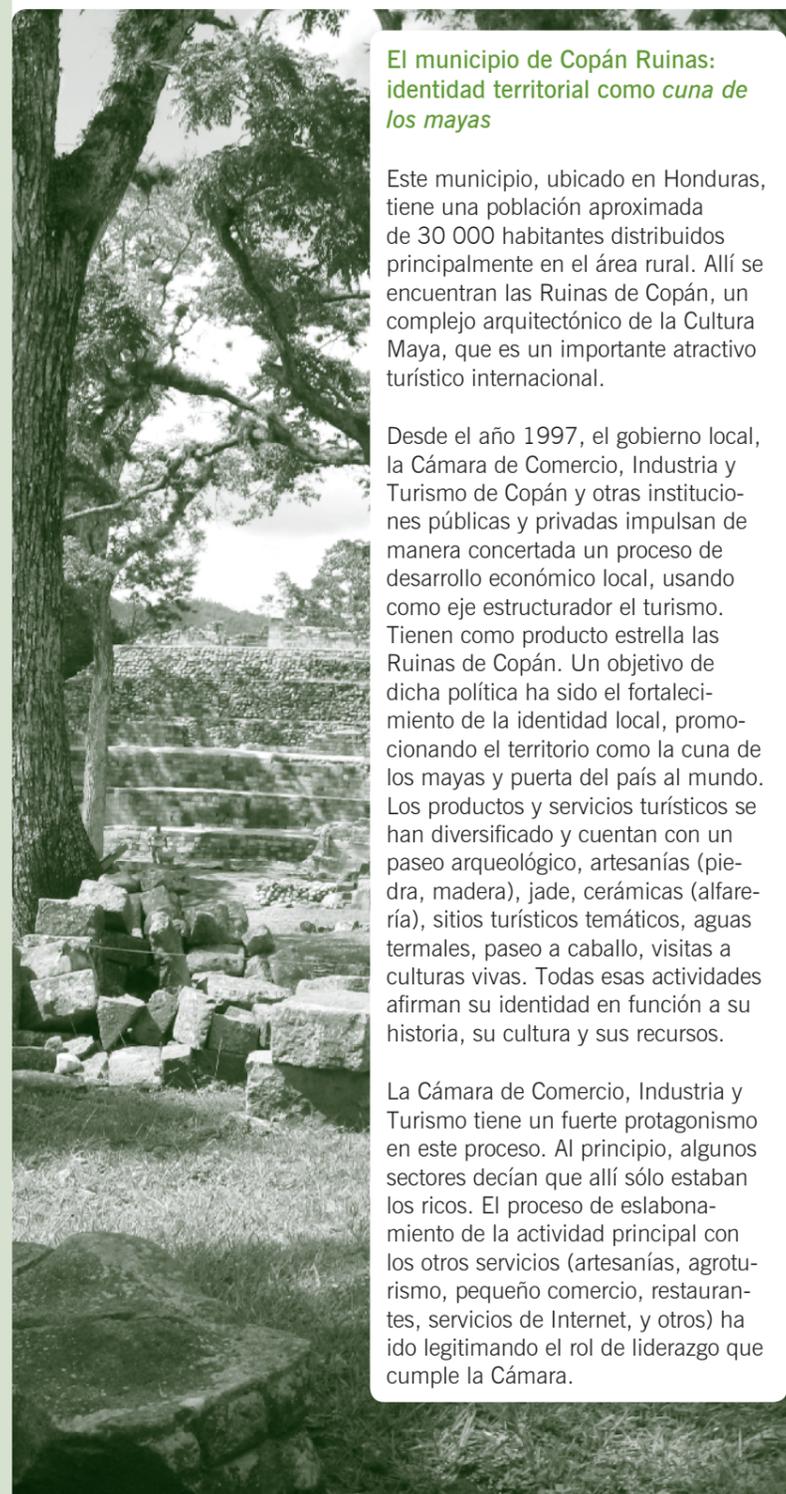
La Cámara de Comercio, Industria y Turismo tiene un fuerte protagonismo en este proceso. Al principio, algunos sectores decían que allí sólo estaban los ricos. El proceso de eslabonamiento de la actividad principal con los otros servicios (artesanías, agroturismo, pequeño comercio, restaurantes, servicios de Internet, y otros) ha ido legitimando el rol de liderazgo que cumple la Cámara.

- 2 Cuando los actores construyen una visión de desarrollo potente que implica cambios y son capaces —vía animación social y educación ciudadana— de impactar en la sociedad transformando la cultura, las formas organizativas y de producción. Un ejemplo de esta última opción ha sido Villa El Salvador en Lima, Perú, una ciudad construida en un arenal de las cercanías de esta capital por migrantes, que ahora tienen una identidad y cultura solidaria y emprendedora.

### Promoción del desarrollo económico local en villa El Salvador, Perú

Villa El Salvador es un municipio urbano, al sur de Lima; tiene aproximadamente 360 mil habitantes. Surgió en 1971, a raíz de una invasión de gente pobre que migró de diversos puntos del país hacia la capital. El gobierno militar de entonces, luego de una negociación con ellos, decidió ubicarlos definitivamente en un arenal al sur de Lima.

La historia de villa El Salvador es muy rica en términos políticos, sociales y económicos. Una primera cuestión fue la forma en que se organizaron social y espacialmente para vivir y producir. Su concepción urbana no obligaba a la población a desplazarse para cubrir sus necesidades de alimentación, empleo y vivienda. El espacio físico se dividió en cuatro grandes zonas: 1. Residencial, 2. Industrial, 3. Agropecuaria y 4. Recreativa. Este diseño favoreció el modelo organizativo que reproducía un esquema piramidal: cada vivienda o lote tenía derecho a un voto; cada grupo residencial a una junta directiva de 8 delegados, que los representaban en la Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador (CUAVES), órgano máximo de gobierno de la comunidad, durante los primeros diez años de su fundación. En ese período se elabora el primer plan de desarrollo, con un fuerte énfasis en el tema del empleo: Antes que casas, fábricas.



En 1981, se crea el Municipio de Villa El Salvador y se elige a su primer gobierno local. Los dirigentes de la CUAVES se convierten en parte de la estructura municipal. En 1989, se elabora el segundo plan concertado;

el tercer plan en 1999 y el cuarto plan en 2004. El elemento común de estos planes ha sido construir una **visión compartida de un distrito productivo**.

La última visión de su plan de desarrollo resume los más de 30 años de historia de este municipio que convirtió un arenal y casas de esteras en un municipio en pleno desarrollo. “Villa El Salvador es una comunidad democrática y solidaria, con hombres y mujeres emprendedores, que viven en un ambiente saludable, moderno y seguro”.

dedores, que viven en un ambiente saludable, moderno y seguro”.

#### La visión

“Villa El Salvador, ciudad de la cultura, solidaria, moderna, competitiva y generadora de riqueza; es segura, turística, líder e integradora. Con hombres y mujeres de todas las generaciones con valores, cultura de paz e igualdad de oportunidades; emprendedores que gozan de buena calidad de vida, autoridades y organizaciones que reafirman su identidad comunitaria, autogestionaria y democrática”.

#### Líneas estratégicas del plan

1. Educación con equidad y calidad, cultura e identidad
2. Ciudad saludable
3. Desarrollo económico
4. Modernización de la ciudad
5. Cultura de paz y seguridad ciudadana
6. Ciudadanía y democracia participativa

Junto a la organización social, la participación ciudadana y la planificación territorial, otro aspecto que ha tenido una evolución interesante ha sido el productivo empresarial. Un instrumento clave de ello es el Parque Industrial, que surgió como parte de la concepción de la ciudad en 1971. Uno de los cambios más importantes que ha tenido En la última década, el Parque se ha convertido en un conglomerado industrial y comercial con influencia en Lima metropolitana y conectada al mundo: las unidades económicas que ahora encontramos en la zona no son solo productivas, cerca de un 50% de ellas se dedican al comercio directo de los productos que se elaboran en el Parque, o que provienen de zonas aledañas. El sector carpintería es su estrella. Villa El Salvador es conocida por la industria del mueble, debido a la calidad de sus productos y su bajo costo. En 2007 funcionaban 1 045 empresas. Se calcula que un 21% de la producción está orientado a la exportación y el resto al mercado nacional.

La concertación público-privado ha sido importante en esta experiencia, así como la organización de los propios empresarios.

El Parque tuvo etapas de altas y bajas. La última ola positiva empezó en 1995 y se mantiene hasta ahora, período en el que el gobierno local asume un mayor protagonismo diseñando nuevas políticas para el DET. La dirección de desarrollo empresarial de la municipalidad se hace cargo de la coordinación de las políticas para el Parque. Se reactiva el Centro de Desarrollo Empresarial que brinda información especializada sobre mercados y tecnología. Se crea el Centro de Innovación Tecnológica para la rama de carpintería de Madera (CITE). Se da inicio a una estrategia de mercadeo con las organizaciones de ferias empresariales (Expopyme, Villa Mueble, Feria estudiantil). Se crea la mesa de concertación Mype, que articula gobierno local, sociedad civil y empresarios.

En estos 30 años y más, se ha creado y recreado una cultura local, basada en la idea de comunidad de vecinos y otros conceptos como ayuda mutua, justicia, solidaridad, emprendimientos, participación.<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Puede ver más sobre la experiencia en [www.munives.gob.pe](http://www.munives.gob.pe)

## 4. Instrumentos de políticas públicas para el DET

### Los que sirven para organizar mejor la gestión del gobierno territorial

*Las diversas y variadas experiencias en DET han llevado a diseñar y aplicar un conjunto de instrumentos de políticas públicas. Se presenta una clasificación basada en los siguientes criterios:*

- a) Los que sirven para organizar mejor la gestión del gobierno territorial.
- b) Los que hacen competitivo e innovador al entorno.
- c) Los diversos mecanismos de fomento y apoyo con recursos públicos.

*A partir de esos criterios, se armaron los siguientes bloques de políticas:*

La gestión local es la forma en que actúan de manera cotidiana el conjunto de instituciones existentes en un territorio. El gobierno local es un actor importante, pero no el único. Una gestión local es más eficiente si existen espacios para concertar entre ellas. Mientras esto sucede, el gobierno local puede definir políticas para su organización interna; las siguientes son las importantes:

#### a) Reforma de la organización municipal

Se la emprende con el propósito de ejercer mejor las competencias en promoción del desarrollo económico. Sus medidas más usuales son:

- Incorporar la función pública en el quehacer del gobierno local.
- Crear comisiones permanentes de concejales para el diseño y control de las políticas.
- Implementar un área especializada en el ejecutivo municipal para ejercer la competencia (gerencia, jefatura, área o responsable).

En muchos lugares, fue muy útil promover una comisión intergerencial (todas las gerencias del gobierno local) para implementar las políticas de DET, pues no es suficiente una unidad especializada; lo óptimo es cambiar la lógica de toda la organización municipal para establecer políticas integrales.

#### b) Fomento de espacios de concertación público-privado

Tiene como propósito desarrollar desde el gobierno local una política permanente de coordinación y concertación con los agentes económicos. Su objetivo es que la concepción y estructura de la entidad estatal local estén preparadas para promover espacios de concertación público-privado y participar de manera activa en ellos.

#### c) Sistema de planificación participativa

Son las normas que el gobierno local elabora, en concertación con otros actores locales, para planificar de manera participativa el desarrollo del territorio. Incluye los planes de corto y largo plazos, así como el presupuesto participativo. Para hacerlas son importantes los siguientes instrumentos:

- **Plan estratégico de desarrollo económico (largo plazo):** se recomienda usar este instrumento de entrada, en el territorio tipo I. En los demás, existen procesos previos clave a impulsar que generen condiciones para pensar de manera colectiva una visión de futuro y desarrollar acciones para lograrlo.
- **Mapa de oportunidades del territorio.**
- **Plan por cadena productiva** o conglomerado económico.
- **Mapa de las potencialidades productivas del territorio.**<sup>8</sup>

<sup>8</sup> La Escuela Mayor de Gestión Municipal en Perú ha desarrollado una metodología para construir el mapa de la riqueza de un territorio (potencialidades). Puede entrar a [www.munives.gob.pe](http://www.munives.gob.pe)

- **Plan de desarrollo de capacidades**
- **Agenda de responsabilidad compartida** (corto plazo): se recomienda usar este instrumento como punto de partida, en los territorios tipo II y III.
- **Presupuesto participativo.**

#### d) Marketing territorial

Es el conjunto de acciones y el flujo de información que el gobierno local implementa en coordinación con el sector privado para difundir la riqueza natural, social, económica y cultural del territorio, así como las potencialidades para la inversión. Páginas web donde se exhiben los atractivos del territorio, publicaciones, asistencia organizada a ferias nacionales e internacionales, participación en foros, son parte de este *marketing* implementado por algunos gobiernos subnacionales.

#### e) Simplificación administrativa

Busca integrar a las empresas del sector informal y promover el surgimiento de otras nuevas, facilitando trámites y minimizando costos, diligencias, requisitos y plazos que deben cumplir los empresarios. Una herramienta importante de este proceso es el concepto de ventanilla única: el empresario va a un solo lugar a realizar sus trámites, ahorrando tiempo y costos.

#### f) Sistema de información local

Son las acciones que permiten el acceso a la información sobre los recursos del territorio, empresas, productos, mercados, instituciones que apoyan el DET, entre otras. En algunos casos incluye banco de proyectos o de planes de negocio.

#### g) Adquisiciones y contrataciones del Estado pro MYPES (mediana y pequeña empresas)

Tiene como propósito apoyar a las MYPES, facilitando su acceso como proveedoras del Estado. Algunas medidas de esta política son:

- Simplificar la inscripción como proveedores para poder postular a los concursos públicos.
- Fijar porcentajes mínimos de compras estatales a las MYPES.
- Fomentar las ferias a la inversa, que consiste

en que el Estado organiza toda su demanda de adquisiciones y contrataciones, y convoca a los proveedores y contratistas de la localidad para que participen y accedan a este mercado.

#### h) Creación de nueva institucionalidad

En varios países de la región, a partir de un esfuerzo conjunto entre los gobiernos subnacionales y los actores económicos privados, se han creado nuevas instituciones público-privadas

#### Acceso de pequeños productores al mercado estatal, caso Bolivia

Bolivia tiene una política pública para acceso a las contrataciones y compras estatales, cuyo objetivo general es potenciar la industria nacional y local, con inclusión de los pequeños productores; sus objetivos específicos: generar un marco legal para las contrataciones, mejorar la nutrición escolar y transparentar las contrataciones públicas.

Los mecanismos que vuelven operativa esta política son:

**Compro boliviano:** es la norma (DS 27328) que reglamenta las contrataciones estatales, dando prioridad a las empresas y productores nacionales, incluyendo efectivamente a los pequeños productores.

**Tarjeta empresarial:** es un registro, no burocrático y descentralizado, para acceder al mercado estatal. La tarjeta se tramita en tres sencillos procedimientos que no demoran más de tres días.

**Desayuno escolar:** es un instrumento de soberanía alimentaria (reducción de la dependencia de alimentos importados) que genera DEL.

**Lotes, ítems y tramos:** consiste en dividir la provisión de bienes y/o servicios de acuerdo a espacios del territorio, para que los pequeños productores tengan acceso al mercado estatal.

**Ferias a la inversa:** en ellas se demandan obras, bienes y servicios por parte de una institución pública y se invita a ofertantes locales de los diferentes servicios requeridos (abastecimiento, asistencia técnica, construcción, supervisión, etcétera).

Esta política ha permitido dinamizar la economía local, reducir la burocracia, transparentar las contrataciones públicas, fomentar la participación de microempresarios para la provisión de servicios y generar ahorro en las contrataciones, pues hay mayor competencia entre ofertas.



**Los factores de éxito son la efectiva participación y control social, la mejor asignación presupuestal a los gobiernos locales, la adecuación normativa a los nuevos requerimientos. Los factores críticos son la aún inadecuada e insuficiente normativa, la escasa capacidad productiva de los pequeños productores, el rechazo de los trabajadores públicos al cambio y la escasez de recursos económicos para implementar las políticas en el área rural**

**Los desafíos pendientes de esta experiencia son cambiar el Sistema Nacional de Inversión Pública; ampliar la cobertura de alimentación gratuita infantil, ir también al almuerzo y merienda escolares; ampliar el uso de la tarjeta empresarial a todo acto de comercio; implementar un sistema de información accesible para los pequeños productores; simplificar los trámites; dar financiamiento, capacitación y asistencia técnica. También es necesario evaluar si es eficiente hacer una obra o proyecto por partes, con diferentes contratistas.**

especializadas en promover el DET, en general, o en la prestación de servicios empresariales, en particular.

La institución más emblemática y posicionada es la agencia de desarrollo económico local. En la mayoría de países, ésta es una institución privada, en la que participa el sector público local como un socio más. Actúa como una institución técnicamente especializada en diseñar estrategias para el desarrollo económico del territorio, elaborar proyectos, conseguir recursos y animar la concertación.

Otras instituciones creadas con este fin son los centros de servicios empresariales, los centros de formación ocupacional, los institutos tecnológicos, etcétera. Todos ellos se encargan de prestar servicios de capacitación a los empresarios y a la fuerza laboral.

Estas entidades de apoyo al desarrollo son un instrumento de política pública importante, pero se debe tomar en cuenta que no dupliquen funciones de instituciones existentes, que no sustituyan las competencias del gobierno local, que sean funcionales a la planificación territorial y que tengan mecanismos de rendición de cuentas (Asocam 2007:7).

#### Promoción del desarrollo económico local en Santa Rosa de Copán, Honduras

El Municipio de Santa Rosa de Copán está ubicado en el departamento de Copán en Honduras, tiene una población de 42 800 habitantes (68% en el área urbana y 32%, en la rural) y un índice de pobreza que supera el 43%. La economía local se basa en la prestación de servicios (turísticos, legales, de salud, comerciales, educativos, culturales) a nivel regional.

En 1998, se reestructuró administrativamente la municipalidad y se promovió la primera planificación estratégica, en el marco del proyecto Descentralización y Desarrollo Municipal. Allí surgieron trece líneas sectoriales y posteriormente una comisión ciudadana por cada una de las líneas. Los trece planes estratégicos sectoriales y el plan estratégico del área rural complementan el Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio (PEDM). Luego se creó la **Agencia de Desarrollo Estratégico Local de Santa Rosa (ADELSAR)**, una instancia público-privada encargada de impulsar el Plan de manera participativa.

El enfoque de desarrollo de esta experiencia es el de **Ciudad Regional**, que implicó trabajar con las siguientes estrategias:

- Estudio sobre potencialidades socioeconómicas del municipio
- Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM)
- ADELSAR
- Unidad de Investigación y Estadística Social (UIES)
- Recurso humano capacitado
- Apoyo de cooperantes (AECI, PNUD, SNV, DED)

**La voluntad política, la transparencia y la organización para la gestión eficiente de los recursos municipales son los factores de éxito de esta experiencia, cuyos principales logros son la participación ciudadana activa, la elaboración y apropiación de herramientas de gestión estratégica, el trabajo en asocio y la ejecución de proyectos con impactos significativos para el DEL.**

## Los que hacen competitivo e innovador al entorno

### Políticas tributarias locales

Los gobiernos locales tienen algunas facultades tributarias, que son usadas como parte de las políticas de promoción económica. El éxito en la aplicación de este instrumento en favor del surgimiento y desarrollo de actividades económicas tiene mucho que ver con el tipo de territorio donde se lo realice.

#### a) Políticas de incentivos

Son las exoneraciones del pago de tributos y tasas a las empresas e inversiones, con el propósito de mejorar el nivel de atractivo del territorio. Se recomienda que estas políticas sean temporales. Estos incentivos han sido implementados por los gobiernos locales en los territorios tipo III y IV.

#### b) Políticas de recaudación y redistribución

Son las medidas que adopta el gobierno local, con el fin de mejorar la recaudación fiscal en el territorio, haciendo que los que más tienen paguen más, con el propósito de usar esos recursos para promover otros sectores menos favorecidos; cumpliendo con ello una función central del Estado que es la redistribución de la riqueza.

Una herramienta importante para aplicar esta política es el uso del catastro urbano y rural de propiedades. Ha sido utilizada por algunos territorios del tipo I y II.

### Acondicionamiento del territorio para mejorar el entorno competitivo

Son las políticas que pueden desarrollar los gobiernos locales para mejorar el uso del espacio físico del territorio, desarrollando la infraestructura básica que mejore el entorno competitivo (carreteras, instalaciones eléctricas, agua, riego, salud, recreación, etcétera), buscando el equilibrio entre el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental:

#### a) Plan de ordenamiento territorial

Es la herramienta que permite hacer una zonificación del territorio, con el propósito de evitar o mitigar los daños al medio ambiente, optimizar los recursos en la construcción de infraestructura y hacer predecible el crecimiento de los centros poblados. Deben incluirse criterios de

DET: mejoramiento de los accesos a servicios, integración de las zonas con mayor potencial a mercados dinámicos, valoración de los recursos del territorio.

#### b) Infraestructura básica

Muchos territorios tienen un enorme déficit de articulación vial interna y con las zonas de mercados más dinámicos. También hay escasez o ausencia de servicios de electricidad, saneamiento, educación, salud, conectividad (teléfono, Internet). En varios territorios rurales, la falta de estos servicios es notoria, lo que los convierte en entornos mínimos de competitividad; para lograrla se necesita la construcción de esta infraestructura. Estas medidas comúnmente son aplicadas en territorios del tipo III y IV.

#### c) Infraestructura de apoyo a la producción

Son las inversiones en obras de riego, campos feriales, centros de acopio, acondicionamiento para parques industriales, etcétera. Estas políticas son eficientes solo si son capaces de apalancar inversiones privadas en los negocios específicos relacionados con esa infraestructura. Por ello, priorizar estas infraestructuras debería obedecer a un proceso previo de concertación público-privado, en el que este último sector aporte y se comprometa a usar las infraestructuras como parte de los procesos de innovación que ellos deben liderar.

### Promoción de las innovaciones en el tejido productivo

Son todas las políticas orientadas a apoyar de manera directa a los grupos de empresarios presentes en el territorio, según su grado de importancia, tomando en cuenta principalmente la generación de empleo y el mejoramiento de ingresos. Para poder realizar estas acciones, se tienen que elaborar programas y proyectos con los estándares de los sistemas nacionales de inversión pública.

#### a) Innovaciones productivas

Son políticas cuyo propósito es apoyar el mejoramiento de la producción. Se incluyen servicios de asistencia técnica, capacitación, introducción de semillas y animales mejorados, en cultivos y crianzas con potencial de mercado. También dan apoyo a la instalación de

plantas piloto que experimenten en el desarrollo de productos.

#### b) Innovaciones organizativas y sociales

La promoción y fortalecimiento de las organizaciones de productores y de empresarios para mejorar su capacidad de negociación y de hacerlo de manera asociada. Forman parte de esta política la promoción de redes empresariales, *clusters* económicos, coordinaciones y acuerdos alrededor de las cadenas productivas.

#### c) Innovaciones en el mercadeo

Son las políticas orientadas a promover sistemas de mercadeo y ventas más favorables para los productores del territorio. Entre las acciones que se pueden implementar en esta área están: desarrollar la inteligencia comercial, promover ruedas de negocios, incentivar la consolidación de ofertas y la invitación a nuevos compradores al territorio. El impulso de ferias agropecuarias en algunos territorios rurales es una herramienta de política local eficiente para mejorar los ingresos de los productores.

#### d) Concurso y premiación a innovadores

Algunos gobiernos locales, en concertación con otros actores, están desarrollando políticas que promueven la innovación a través de la competencia entre los empresarios de un territorio. La organización es por sector productivo y a veces tiene un enfoque generacional, dando incentivos económicos para que se lleven a la práctica las ideas más viables de innovación en los negocios.

#### e) Alianzas y redes para investigación y desarrollo de productos

La fuente de las innovaciones es la investigación aplicada. Para lograr este propósito, son valideras las políticas orientadas a promover alianzas entre gobiernos locales y empresas con universidades y centros de investigación.

## Diversos mecanismos de fomento y apoyo con recursos públicos

Existe una serie de instrumentos que permiten apoyar con recursos públicos a las pequeñas y microempresas utilizando, en la mayoría de casos, a sus asociaciones, dado que por principio el Estado no puede apoyar de manera directa un negocio privado. Existen algunas modalidades creativas que funcionan con este tipo de apoyo, entre ellas están los concursos para promover emprendedores.

Para aplicar fondos públicos a estas iniciativas, se requieren de proyectos bien elaborados a partir de los estándares de los sistemas de inversión pública nacionales, y demostrar que van a generar empleo, mejorar ingresos o lograr metas interesantes en la lucha contra la pobreza.

#### a) Bono de competitividad

Es un incentivo de financiamiento a un servicio clave para el desarrollo empresarial que necesitan las MYPES. Para que los emprendedores accedan a él, primero tienen que organizarse, luego desarrollar una propuesta que demuestre que esta actividad mejorará sus negocios de forma efectiva. Ejemplo, el bono de competitividad que se implementa en algunos municipios de Bolivia y Perú (ver recuadro siguiente página).

#### b) Fondo de garantía

Son recursos financieros que algunos gobiernos locales colocan en una institución financiera seleccionada, para que sirvan como garantías de los créditos que las MYPES demandan. El mecanismo actúa como un incentivo para que las entidades financieras aprueben líneas de crédito para éstas. Los convenios pueden incluir líneas de crédito con plazos y montos límite de apalancamiento con recursos de la institución financiera.

#### c) Cajas municipales

Son entidades financieras especializadas en créditos pignoraticios y para la pequeña y microempresa. Estas entidades son de propiedad de las municipalidades. En Perú, existen experiencias exitosas en muchas de sus ciudades; su limitación es la poca atención a los pequeños productores rurales.

#### d) Fondos de apoyo a MYPES

Son mecanismos de asignación de recursos desde el gobierno local, de manera predecible, para promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.



**Bono de competitividad, FOMEN, Bolivia**

Es un estímulo para que los productores y las microempresas puedan satisfacer una necesidad específica, mediante el acceso a servicios de desarrollo empresarial (capacitación, asesoría, promoción y comercialización con orientación al mercado) y el apoyo para nuevos emprendimientos que exploten ventajas competitivas locales.

También busca:

- Apoyar al gobierno municipal en sus lineamientos, políticas o estrategias de DEL.
- Apoyar al sector productivo con capacitación, asesoría técnica, promoción y comercialización en forma conjunta entre el gobierno municipal y el programa FOMEM.
- Implementar servicios poco disponibles en el municipio y que benefician a productores.
- Apalancar recursos para ejecutar actividades de desarrollo productivo contempladas en el POA y en el PDM (Plan de Desarrollo Municipal).

El proceso de adjudicación del bono es el siguiente:

- Propuesta al gobierno municipal
- Firma convenio entre el gobierno local y el programa FOMEM
- Taller de definición de necesidades
- Definición de los bonos adecuados para el grupo
- Búsqueda de oferta (mínimo 2 propuestas)
- Selección de la mejor oferta

El bono se implementa en municipios que tengan la voluntad política de coordinar actividades y que asignen recursos como contraparte. Está integrado por un 60% de aporte de la sociedad civil, un 30% del gobierno local y un 10% de los productores.

### Instrumentos de política pública para el DET



## 5. Institucionalidad, participación y concertación para el DET

### Participación y concertación social

*La institucionalidad local está representada por las normas, procedimientos o reglas de juego existentes y por las organizaciones que hacen posible que éstas se cumplan en un territorio. Son parte de la institucionalidad el gobierno local, los sectores públicos descentralizados, las organizaciones empresariales, de productores, sociales, etcétera. Los espacios de concertación social y público-privado son expresiones de las innovaciones en la institucionalidad local.*

*Un territorio adquiere una buena institucionalidad cuando las organizaciones son capaces de construir redes, puntos de encuentro y espacios de concertación; cuando tienen las condiciones para producir, reproducir y hacer cumplir sus normas, procedimientos, políticas, objetivos. Un indicador de que las instituciones funcionan bien en el territorio es su capacidad de identificar y procesar los conflictos dentro de los marcos institucionales.*

*La participación ciudadana y la concertación entre actores económicos, sociales y las instituciones estatales es una característica central a tomar en cuenta en los procesos de DET, ya que su institucionalización genera las condiciones y las reglas sociales para que el desarrollo sea cada vez más incluyente.*

Un elemento importante de la política pública local para el DET es que su gobierno implemente acciones de manera sistemática y se organice internamente para lograr la participación ciudadana en general y de los actores económicos en particular. La concertación es un proceso político, una construcción social e implica un cambio cultural. Por consiguiente, es compleja, gradual y su promoción debe ser permanente.

En las sociedades locales más simples (poca diferenciación social), la concertación es más fácil. En las sociedades más complejas (diversos grupos de interés, muchos de ellos contrapuestos), el proceso es más difícil, y requiere de tiempo y gente especializada que ayude a procesar los disensos y lograr consensos básicos.

La participación ciudadana en general facilita la construcción de la visión compartida de futuro, legitima las acciones de las autoridades y genera el clima de confianza necesaria para el desarrollo de los negocios, por consiguiente, es un medio y no un fin en sí mismo.

La participación ciudadana es un elemento central del mejoramiento de la gobernabilidad local. Tener la capacidad colectiva de fijar reglas de juego para la interacción entre los actores sociales, mantener el equilibrio de poder entre éstos, así como apostar por servicios públicos eficientes, son los otros elementos que contribuyen a mejorar la gobernabilidad en un territorio.

Los procesos de concertación siempre requieren un mínimo de organización de la sociedad civil que canalice las iniciativas ciudadanas y represente legítimamente a los grupos de interés. La concertación social, en general, es más amplia y con dinámicas un tanto diferentes que la concertación público-privada orientada a mejorar las condiciones para el desarrollo económico.

**Para lograr una participación más activa de los diferentes grupos de actores, especialmente los vulnerables, se requiere fortalecer sus capacidades, así como contar con mecanismos específicos que promuevan su participación y propuestas (Asocam 2007:6).**

## La concertación público-privada para el DET

Es un tipo de concertación especializado que se desarrolla entre el gobierno local, las demás instituciones públicas que actúan en el territorio, las organizaciones de empresarios, productores, comerciantes, etcétera, las organizaciones de apoyo al sector productivo: ONG, las instituciones financieras (bancos, cooperativas financieras, cajas, etcétera), los centros de servicios empresariales y los centros académicos relacionados con aspectos empresariales como las universidades, institutos tecnológicos, centros de investigación, entre otros.

El objetivo de la concertación público-privada es lograr una visión conjunta respecto al desarrollo económico del territorio, identificar las oportunidades del entorno, redescubrir los recursos endógenos, planificar las actividades de corto y mediano plazos y generar una conducta cotidiana de corresponsabilidad entre los actores, para mejorar los negocios y, con ello, el empleo y los ingresos. La concertación público-privada contribuye a mejorar la eficiencia de la inversión pública en el DEL, porque facilita el apalancamiento y la sostenibilidad de la inversión privada.

## Aprendizajes en la promoción de espacios de concertación público-privado

Cuando se diseñan políticas para promover la concertación público-privada es importante tomar en cuenta el tipo de territorio en el que ésta se va a focalizar, principalmente en el plano del desarrollo de sus instituciones, organizaciones y niveles de confianza.

En los territorios donde existe una institucionalidad desarrollada, los agentes económicos están organizados, se pueden promover espacios de concertación público-privada de manera más rápida y trabajar con ellos un plan estratégico de DET.

En los espacios donde la institucionalidad es débil, las organizaciones empresariales y de productores no existen o son frágiles, la estrategia debería ser diferente y más lenta. Primero, se tiene que fortalecer la articulación entre productores, y entre éstos y las instituciones públicas. Iniciar con una agenda concreta de responsabilidad compartida, que impulse algunas acciones que resuelvan problemas sentidos y que generen confianza entre los actores, es una manera de proceder que garantiza un futuro de éxito. Conforme evolucionan las organizaciones y los niveles de confianza, se pueden promover planes de más largo plazo.

Un error frecuente, principalmente de los proyectos que promueven el DEL, es privilegiar la elaboración de planes estratégicos en territorios donde las condiciones institucionales para llevarlos a la práctica no están dadas y el deterioro de los niveles de confianza no permite lograr visiones territoriales realmente compartidas.

Otro error es confundir la concertación social en general con la concertación público-privada para DET. En esta última, para los actores económicos, el tiempo es un recurso central; por consiguiente, los procesos tienen que ser ágiles y agregar valor al entorno donde se desenvuelven sus negocios.

Una dimensión que no se puede obviar es el tamaño de la población del territorio. En poblaciones pequeñas se puede alentar la participación directa de todos los productores en los diversos espacios. En las poblaciones grandes, se debe promover la construcción de sistemas de representación e intermediación.

Es importante también tomar en cuenta que los actores económicos están organizados por intereses específicos. Por ejemplo, en un valle, por un lado, los productores de mango y los productores de leche, por otro, son grupos de interés particulares. Por ello es importante que los procesos de concertación promuevan espacios específicos para cada cadena productiva, y espacios más generales para que los representantes de sus organizaciones participen en la construcción de una visión territorial.

## Los espacios de concertación público-privada a nivel territorial

Estas instancias buscan involucrar a todos los actores económicos del territorio y a las instituciones y organizaciones de promoción y apoyo. Sus funciones principales son impulsar el proceso de planeamiento estratégico para lograr una visión compartida del territorio, movilizar los recursos endógenos para lograr los objetivos planteados y hacer el seguimiento a las acciones.

Estas instancias funcionan mejor en los espacios donde la institucionalidad es fuerte y existen sectores económicos dinámicos.

Estos espacios se expresan mediante:

- Mesas de desarrollo económico local
- Consejos de desarrollo económico
- Agencias de desarrollo económico local
- Pactos territoriales

## Los espacios de concertación por sectores o cadenas productivas

Son las políticas orientadas a desarrollar espacios de concertación público-privado alrededor de cada cadena productiva o sector económico priorizado, con el propósito de abordar los problemas específicos del sector y generar confianza entre los agentes de la cadena. Varias experiencias muestran que esta entrada es pertinente para los territorios donde la institucionalidad no es tan fuerte, los actores económicos no están organizados y la dinámica económica es débil.

Un error frecuente en estos procesos es querer iniciar con estudios sofisticados y caros sobre la cadena productiva, haciendo planes de largo plazo, difícilmente apropiables por los actores locales. Los planes deberían ser de la dimensión de los desafíos y fortalezas de los actores que los implementarán. Una ruta aconsejable es iniciar primero con una agenda mínima de responsabilidad compartida; luego, una vez que los actores se conocen más y están mejor organizados, elaborar diagnósticos y planes de mayor alcance y, finalmente, con esos aprendizajes, participar en la elaboración del plan de desarrollo económico a nivel territorial.



En territorios amplios con cadenas productivas con muchos empresarios y productores, es pertinente sectorizar territorialmente la cadena en espacios más o menos homogéneos y generar mecanismos de concertación en cada zona. Los representantes de estos sectores participarán luego en el espacio de toda la cadena. Los representantes de cada cadena, cuando el proceso esté en marcha y sientan la necesidad, participarán del espacio a nivel territorial.

### Gestión de la información

*En un contexto de descentralización de los estados nacionales y de cambios profundos en las sociedades locales, así como el surgimiento de nuevos enfoques sobre el desarrollo y la creciente articulación de los territorios a la dinámica global, un factor estratégico es que los gobiernos intermedios y locales cuenten con políticas para el desarrollo de capacidades tanto a nivel interno (mejorar la gestión pública) como para que los agentes económicos logren desempeños más altos.*

*Se entiende por desarrollo de capacidades al proceso mediante el cual las personas, grupos e instituciones obtienen conocimientos, prácticas, habilidades y herramientas que mejoran su desempeño para alcanzar resultados valiosos o esperados. Es un factor poderoso de cambio, de fortalecimiento institucional y de capitalización de un territorio.*

Diversos gobiernos locales e intermedios han implementado políticas para gestionar mejor la información que existe o debe existir en sus territorios. Un sistema de información para la toma de decisiones económicas tiene que ver con mantener catastros urbanos y rurales actualizados al que acceda el público, banco de estudios y proyectos del territorio, estadísticas de producción, productividad, ventas, precios, canales de comercialización, principales mercados, proveedores, cartera de crédito en el territorio, etcétera. Incluye aprendizajes, resultados de investigaciones realizadas, inventarios y censos, líneas de base de productos, productores y empresarios. Estos rubros demandan un mayor acercamiento de las autoridades locales a las universidades e institutos tecnológicos. Es igual de importante que la gestión de la información acceda a estudios de otras experiencias, de empresarios de otros territorios.

Un tema central de la gestión de la información es cómo hacerla útil para los agentes económicos y con qué medios mantener un flujo adecuado hacia y desde los agentes económicos.

Los gobiernos subnacionales están incorporando las TIC como medio para procesar y difundir esta información. Por ejemplo, la mayoría de municipalidades y departamentos con desarrollo o potencial turístico cuentan con páginas web que exhiben sus atractivos, un directorio de empresas prestadoras de servicios y enlistan las alternativas económicas para el turista.

Sin embargo, aún falta mucho para que las municipalidades —principalmente rurales— de nuestros países, produzcan datos, los conviertan en información y los difundan.

### El fortalecimiento de capacidades en DET

Una política clave para promover el DET es el fortalecimiento de capacidades. La competencia a nivel de gobiernos intermedios y locales es nueva, por ello, una primera demanda a atender es la orientada a mejorar el desempeño de las autoridades y funcionarios públicos locales. Para ello se requiere que los líderes y autoridades tengan la voluntad tanto para aprender como para diseñar la política y asegurar su financiamiento. De igual forma, un plan de fortalecimiento de capacidades para los actores y agentes económicos del territorio, como para la fuerza laboral, es de vital importancia en una estrategia de desarrollo.

Es aconsejable diferenciar al menos tres públicos, al momento de diseñar políticas de fortalecimiento de capacidades en DEL:

#### a) Para autoridades y funcionarios públicos locales

Políticas orientadas a generar capacidades en autoridades y funcionarios para ejercer las competencias necesarias para promocionar el DET. No solo deben incluir las cuestiones legales y de administración estatal de las competencias, sino también poner énfasis a los aspectos de la gestión social: facilitación de procesos de concertación, pensamiento y planeamiento estratégico; enfoque territorial; elaboración de mapas de oportunidades y de recursos endógenos; aspectos económicos y de mercado; trabajo y fomento de redes; metodología de análisis de cadenas productivas, etcétera.

Una estrategia para implementar esta política es que los gobiernos, de manera asociada, organicen la demanda y realicen alianzas con universidades, institutos tecnológicos u otras entidades especializadas.

#### b) Para los dirigentes y líderes de los actores económicos

En este caso dependerá de la tipología de territorios. Es importante que ellos entiendan la lógica y competencias del Estado nacional, regional y local, conozcan sobre pensamiento y planeamiento estratégico, enfoque de desarrollo territorial, trabajo en redes y asociaciones, responsabilidad social, y conozcan los procesos de concertación social y público-privada.



#### c) Para los agentes económicos

Las autoridades locales podrían organizar la demanda y la oferta de estos servicios y de manera subsidiaria —en el caso de que no existan ofertas clave— prestarlas de manera directa. La idea central es dinamizar un mercado de servicios en el territorio, fortaleciendo lo existente y fomentando aquello que hace falta.

Existen necesidades de capacitación específica orientadas a desarrollar competencias que permitan lograr innovaciones productivas, organizativas y de comercialización. Otras que tienen que ver con el desarrollo de la ciudadanía (participación, ciudadanía tributaria, etcétera), así como temas de liderazgo, motivación, autoestima. Una estrategia necesaria es establecer alianzas con las universidades, institutos tecnológicos y otras entidades especializadas. Ante el vacío de oferta en estos servicios, en algunos países los gobiernos intermedios y locales, en alianza con el sector privado, han creado instituciones especializadas.



## Conclusiones

- El DET aparece como una efectiva y diferente forma de mirar y de actuar desde lo local en el nuevo contexto de globalización. Esta mirada implica una dinámica compleja, sistémica, capaz de articular las oportunidades del entorno con potencialidades de cada territorio concreto. Desde esta perspectiva, hablar de **DET implica trabajar sobre una dimensión del desarrollo local**, inseparable de las demás y entendida como “la capacidad de una sociedad local para formularse propósitos colectivos de progreso material, equidad, justicia y sostenibilidad, y movilizar los recursos locales endógenos necesarios para su obtención” (ILPES-CEPAL). El enfoque es participativo, articulador y de consenso entre los actores. El DET es un tema político y económico.
- Desde fines de los años 90, se dio una transición de las políticas que entendían el desarrollo como resultado de la propagación del crecimiento del centro a la periferia hacia una política más compleja (que incorpora la descentralización y el desarrollo endógeno). Aparecen algunos territorios con dinámica propia, diseñando políticas de abajo hacia arriba, procesos que son favorecidos con el inicio de la descentralización de los países.
- Actualmente existe un discurso público más favorable al DET y muchas instituciones, acciones nacionales y proyectos de desarrollo están trabajando en este ámbito.
- Las políticas públicas deberían ser las formas modernas de actuación de los estados y niveles de gobierno, que contribuyen a su eficiencia, porque les obliga a fijar objetivos de cambio social y de mejora de los servicios públicos a corto y largo plazos en los asuntos públicos, diseñar los programas, acciones para lograrlo y los arreglos institucionales para ejecutarlas y monitorearlas. Es contrario al empirismo estatal, una vieja enfermedad de los estados en Latinoamérica. Muchos gobiernos subnacionales están implementando esta herramienta, a partir de los procesos de descentralización. Son formalizadas a través de ordenanzas, edictos, acuerdos, resoluciones, decretos, etcétera, que los gobiernos del nivel intermedio y local emiten.

- Diversas experiencias de DEL han ido nutriendo la discusión teórica. Ahora las políticas públicas en DET, que impulsan los gobiernos subnacionales en concertación con los actores económicos, buscan generar procesos de desarrollo de capacidades que faciliten las **innovaciones productivas y de las instituciones** que la sostienen, así como el clima apropiado para el **crecimiento de la inversión privada**, que desarrollen los factores básicos para la competitividad del territorio, que promuevan la generación de empleo e ingresos.
- Una lección aprendida es que no existe una receta general de políticas para todos los territorios. Existen elementos comunes de las experiencias en marcha, que los diseñadores de políticas deben tomar en cuenta para adaptarlas, enriquecerlas o desecharlas. Cada territorio, en función a sus desafíos, oportunidades, recursos endógenos, tiene que construir sus opciones de política.



- Diferenciar tipología de territorios es una buena entrada para profundizar el análisis de las opciones de política. En este trabajo, en función a las variables de articulación a mercados dinámicos y desarrollo institucional, se han fijado cuatro tipos de territorios. Al contrastar con las experiencias, se ha determinado que los más articulados al mercado usan un menú de herramientas de política pública, diferente a los menos articulados.
- Los elementos comunes encontrados en las experiencias de DET más avanzados son:
  - a) Movilización de los recursos endógenos en función de las oportunidades de mercado;
  - b) Participación social y mejoramiento de la gobernabilidad territorial;
  - c) Asociatividad, redes y cooperación entre privados;
  - d) Concertación público-privada;
  - e) Coordinación y negociación entre niveles de gobierno;

- f) Fortalecimiento de la identidad territorial;
  - g) Procesos de planificación participativa;
  - h) Priorización de sectores económicos estratégicos y fomento de innovaciones en ellos;
  - i) Inclusión de sectores más atrasados como el rural, en los flujos económicos más dinámicos;
  - j) Fortalecimiento de la institucionalidad local;
  - k) Desarrollo de una cultura territorial emprendedora.
- El DEL tiene grandes potencialidades, pero requiere ser acompañado de políticas nacionales de desarrollo y de lucha contra la pobreza, en muchos territorios.
  - En la mayoría de países de América Latina, las competencias en DET son compartidas entre los niveles de gobierno, ello demanda que el ámbito local desarrolle capacidades de concertación y negociación con los otros niveles de gobierno.
  - No existe un modelo de división política administrativa territorial único: las características de cada país definen la estrategia del nivel meso y la articulación entre niveles de gobierno. La existencia de mecanismos de articulación “funcionales y con objetivos claros” como las mancomunidades de municipalidades, en algunos lugares, está dando buenos resultados. Además, este mecanismo permite una mayor capacidad de negociación en incidencia política del ámbito local frente al gobierno nacional.
  - Las políticas de acondicionamiento territorial son de vital importancia tanto para usar mejor el espacio físico del territorio en función a una lógica económica, con sostenibilidad ambiental, como para hacer eficiente las inversiones orientadas a mejorar el entorno competitivo del territorio.
  - Las políticas DET deberían contemplar mecanismos para articular iniciativas: pública-pública, pública-privada, privada-privada. Es necesario promover una cultura de concertación en los funcionarios públicos de los diferentes niveles de gobierno.

- Las políticas de desarrollo de capacidades son una estrategia central en el impulso del DET, sin ese capital es casi imposible abrirse a la globalización con ventajas para el territorio. Existen al menos tres públicos objetivo para el desarrollo de capacidades: autoridades y funcionarios públicos, líderes y dirigentes de los actores económicos y organizaciones relacionadas y agentes económicos. Para cada público se aconseja desarrollar políticas específicas. Establecer alianzas con universidades, institutos tecnológicos y otras instituciones especializadas es parte de la política a seguir.
- La temática más importante a tomar en cuenta para las autoridades locales está relacionada con entender el proceso de globalización y su impacto en los territorios. Conocer el marco legal nacional, saber cómo diseñar políticas locales orientadas a la innovación, el fortalecimiento institucional, a mejorar el entorno competitivo. También deberían ser parte de los contenidos de esta política conocer metodologías para promover el diálogo, la concertación y la participación de actores y ciudadanos.
- El desarrollo de capacidades de actores y gestores de DET debería tener como aprendizaje relevante el cómo negociar, concertar, construir consensos. También es importante difundir metodologías de facilitación, de planificación participativa, de elaboración de proyectos y planes de negocio, cómo elaborar planes de ordenamiento territorial, catastros urbanos, políticas inclusivas, etcétera. A nivel de los agentes económicos y fuerza laboral, los programas formativos deberían contemplar temas orientados a mejorar la gestión de las empresas, las innovaciones productivas y la calificación de la fuerza laboral en función a competencias específicas que el territorio y sus empresas demandan.

- Existen diversos instrumentos de políticas que se han utilizado en el ámbito local, de acuerdo a la tipología de territorios. Una característica fundamental del DET es buscar la inclusión y la equidad, por ello, una redistribución de la riqueza económica es fundamental para que el territorio gane riqueza social. Las medidas tributarias son parte de este menú de opciones.
- Existe una necesidad de seguir debatiendo sobre las conexiones y la importancia de la participación, la concertación, la mejora en la gobernabilidad, respecto a los procesos de DET. ¿Puede existir desarrollo económico sin esos elementos?, es una pregunta que puede contestarse en un debate.



## Orientaciones para el trabajo

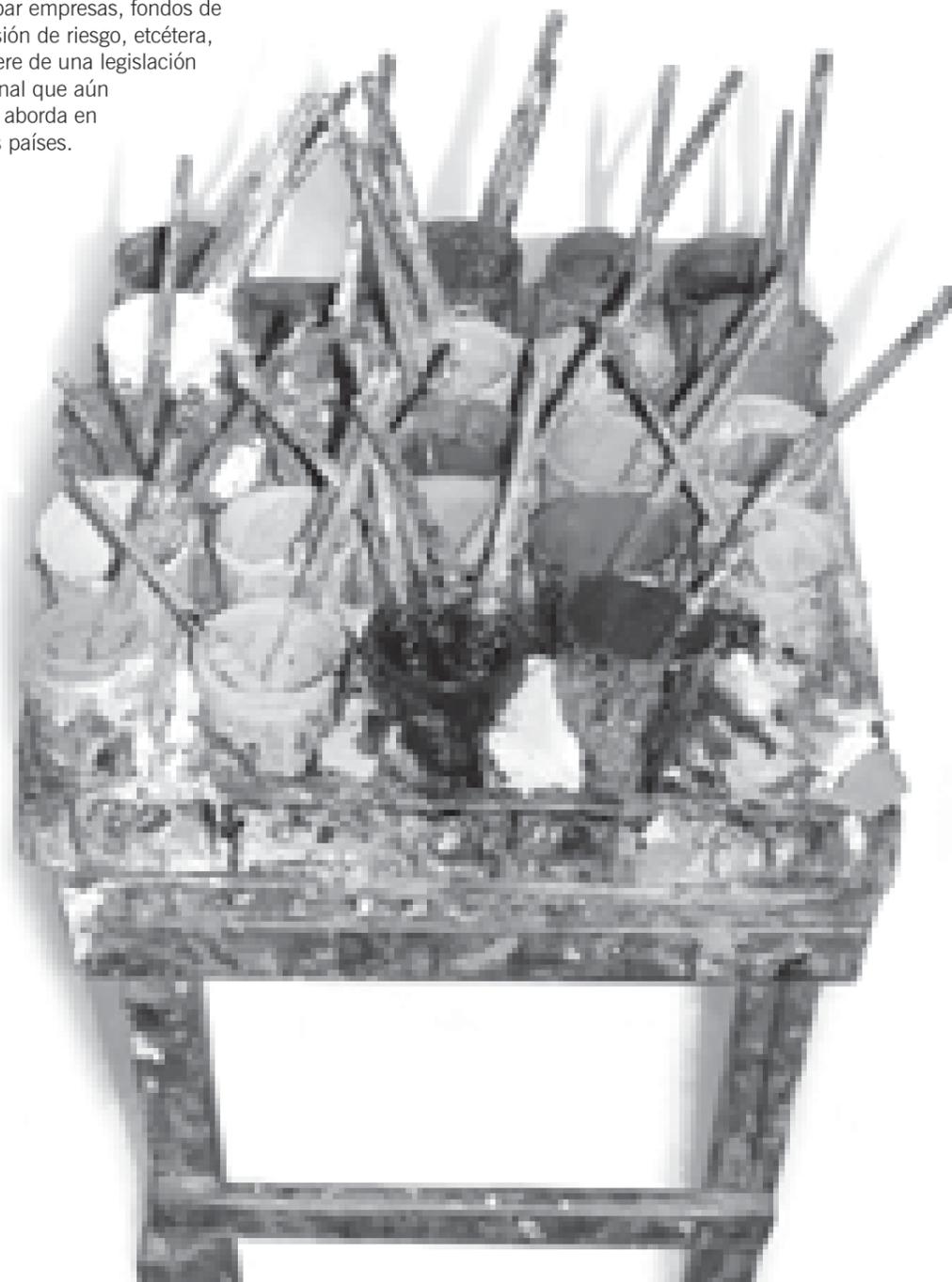
En esta última parte, a partir del análisis de las experiencias revisadas, queremos fijar algunas orientaciones para los actores y promotores del enfoque DET, sustentadas en el diseño de políticas públicas a nivel de los gobiernos intermedios y locales.

Las principales son:

- Entender el territorio como espacio dinámico de construcción social permanente; demanda que su gobierno local, en concertación con los actores económicos, desarrollen **diagnósticos para saber qué tipo de territorio** es y, según ello, utilicen los instrumentos de política más adecuados. Una microzonificación del propio territorio ayuda a diseñar políticas más completas.
- **La participación y la concertación** se hacen indispensables para la definición de la visión de futuro, la corresponsabilidad en el ciclo de políticas públicas y la generación de pactos territoriales. Hay que considerar la diversidad de actores del territorio (públicos, privados, organizaciones sociales y económicas, centros de formación, institutos de investigación, etcétera), sus intereses, capacidades y su representatividad para el DET. Se debe entender que la concertación es un medio para mejorar el entorno competitivo y la inclusión social. Ese proceso debe ser eficiente, es decir, producir resultados de corto y largo plazos.

- Qué políticas promover primero y cuáles después es un tema que responde a la tipología de territorios. En aquéllos con mayor dinamismo y fuerte institucionalidad, se puede iniciar promoviendo procesos de planeamiento estratégico. En los de menor institucionalidad y dinamismo, se hace necesario iniciar con agendas de corto plazo y fortalecer la institucionalidad.
- Un paso importante en las políticas DET es priorizar sectores económicos o proyectos estructurantes, es decir, no se puede hacer de todo, porque se dispersan los esfuerzos. En esos sectores priorizados, se deben promover las innovaciones productivas, organizativas, institucionales y comerciales. Algunos criterios básicos para identificar estos sectores son: que generen empleo y mejoren ingresos locales, que generen excedentes para el territorio, que contribuyan a fortalecer el capital social y que tengan márgenes para que los actores puedan innovar en función de sus esfuerzos.
- Las políticas que potencien a los sectores económicos deben partir de la identificación de las oportunidades del entorno (mercados, tecnologías, alianzas) y ventajas del territorio. Deben fomentar la generación de riqueza y redistribución de la renta con criterios de equidad.
- El acondicionamiento territorial es una política importante a tomar en cuenta, porque permite usar de manera eficiente y sostenible el espacio físico y hacer inversiones en infraestructura con una lógica que mejore el entorno para la competitividad.
- Promocionar y fortalecer la **institucionalidad local**, que sea capaz de soportar, impulsar las políticas diseñadas y sostener los avances. Ello permite: a) El tránsito necesario de la competitividad individual a la competitividad territorial; b) Institucionalizar espacios de concertación social en general y públicos-privados en particular; c) Mejorar la eficiencia de la institucionalidad pública; d) Fomentar una nueva institucionalidad público-privada en función a la demanda y desafíos del territorio: agencias de desarrollo económico, mesas de desarrollo económico, consejos de desarrollo económico local, comisiones ad hoc, pactos territoriales, centros de servicios empresariales, etcétera.

- Los gobiernos subnacionales deben fortalecer su capacidad de incidencia política ante los otros niveles de gobierno. El marco normativo debe contemplar el principio de subsidiariedad y fomentar un entorno favorable y de responsabilidad social y ambiental del desarrollo económico.
- Lograr una mayor descentralización de nuestros países, que incluya recursos importantes para que los gobiernos subnacionales pasen de las políticas, hoy audaces, a ser complementadas con mayor cobertura. Contar con recursos para investigación, para encubar empresas, fondos de inversión de riesgo, etcétera, requiere de una legislación nacional que aún no se aborda en varios países.



- Desarrollar políticas públicas pertinentes y efectivas por cada tipología de territorios sigue siendo un desafío, al igual que reflexionar y generar más sustento teórico de acuerdo a los avances actuales y construir redes de aprendizaje, observatorios, etcétera.
- Es necesario que exista una política que aliente estudios para entender los circuitos económicos, los flujos comerciales y que cuente con el concurso de los diversos actores. Este proceso ayudará a descubrir las nuevas oportunidades del entorno.
- Es todavía una tarea pendiente que las iniciativas de DET se conviertan en procesos masivos, impulsados desde las propias autoridades públicas. Muchas de estas experiencias tienen como soporte inicial los proyectos de cooperación internacional. Trabajar con los partidos y movimientos políticos podría ser una opción para lograr este reto.
- El cambio de pensamiento en el sector privado, en muchos territorios, sigue siendo un desafío. El rentismo, empresas aisladas de los procesos de desarrollo del territorio, aún son parte del paisaje. Concertar políticas de responsabilidad social en el territorio es otra línea a trabajar. Por cierto que el cambio también tiene que darse en el sector público y en las instituciones de apoyo como las ONG.
- Si consentimos que las innovaciones productivas, organizativas, sociales, de mercadeo son el puntal para romper el círculo vicioso de la pobreza, entonces las universidades, institutos tecnológicos, centros de investigación tienen una función importante, pero en muchos territorios involucrarlos es difícil.
- Finalmente, una orientación transversal es que los territorios tienen que concebir una política vigorosa de desarrollo de capacidades en sus autoridades, actores, agentes económicos y fuerza laboral.

Memoria del X Seminario Latinoamericano Asocam, *Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico local*, Copán, Honduras, 2007.

Saba, Andrea, "Globalization and Flexibility: the Experience of Italian Industrial Districts", citado en Pinto, M., *Desarrollo Económico Local: Orientaciones e instrumentos para alcaldes y gobernantes*. Ojoo faltan datos: ciudad, editorial, año.

Schejtman, Alexander y Berdegué, Julio, *Desarrollo Territorial Rural*, Santiago, Chile, RIMISP, 2003.

[www.munives.gob.pe](http://www.munives.gob.pe)

[www.emayor.edu.pe](http://www.emayor.edu.pe)

## Seminario Taller Asocam 2007

Entidad / Proyecto	Participante
Gobierno Municipal de Ancoraimas	Froilan Mamani Maita
Swisscontact – Bolivia (Programa FOMEM – Bono Competitividad)	Marysol Quisbert Cabrera
Ministerio de la Producción y Microempresa	Jaime Vega
INTERCOOPERATION – Bolivia	Pierre André Cordey
Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG)	Jorge Arduz Loayza
COSUDE – Oficina La Habana	Rodolfo Hernández Matos
Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas. Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL).	Humberto Ríos Labrada
ECOMERCADOS / Ministerio de Agricultura de Costa Rica	Miguel Castro
Municipio de San Juan del Sur	Rosa Adelina Rivas Mayorga
PROEMPRESA	Carlos Porras
Programa de Gobernabilidad de COSUDE	Virginia Cordero
PROEMPRESA	Marlon Darío Canales Berrios
CONADES	Antonio Belli
Asociación Nacional de Apicultores de Honduras	Javier Quan
Municipio de Masaya	Martha Laguna
Asociación de Municipios Productivos del Norte	Jaime Arauz
Alcaldía de Matiguas en Matagalpa	Amilcar Martinez Salgado
AMHON-Asociación de Municipios de Honduras	Joseph Malta Luna
Programa de Gobernabilidad de COSUDE	Mayra Espinosa Vasquez
ADELSAR	Osmar Ordoñez
ADEVAS	Juan Manuel Calidonio
Municipio de Copán	Carlos Alvarez Welches
COSUDE Berna	Simon Zbinden
Cámara de Comercio y Turismo	Flavia Cuevas
Proyecto COOPFIN/CREAR - Swisscontact Ecuador	Mirtha Corella
Consorcio de Leguminosas / Proyecto Poder	Linderman Burgos
Consorcio de Hortalizas / Proyecto Poder	Humberto Cela Llumí
CONCOPE	Fidel Falconi
Proyecto “El Cóndor” COSUDE - GTZ	Marcelo Enrique Cárdenas Muñoz
Municipio de San Juan Bosco	Carlos Arévalo
Municipio de Girón / PDDL	Saida Valdez Serpa
PDDL	Carmen Barreto Arias
DICA	Patricia Camacho
CORLIM	José Ventura Egoavil
CEDEPAS NORTE	Lorena Sánchez Montaya

Entidad / Proyecto	Participante
APOMIPE	Carola Amézaga
MINKA	Alberto Enrique Otoya Zürcher
REMURPE	Rómulo Antunez Antunez
Municipalidad Distrital de Cajabamba	Milton Miguel Zamora Acosta
Municipalidad de Condebamba	José Marcelo Gamboa Hilario
APODER	Artemio Pérez
Municipalidad Distrital de Pacobamba - Apurímac	Fredy Trocones Villcas
MASAL	Mariela Mejía Martínez
COSUDE	René Holenstein
COSUDE	Steven Geiger
INTERCOOPERATION	Eric Chevallier
Consultor	Pablo Costamagna
INTERCOOPERATION	Geovanny Carrillo
ST ASOCAM	Philippe de Rham
ST ASOCAM	Lorena Mancero
PASOLAC	Margarita Ramírez

## Taller de validación de contenidos en Ecuador, Feb 2008

Entidad / Proyecto	Participante
SENPLADES	Miryam Orbe
CONCOPE	Margarita Yandún
PODER. CESA - Intercooperation	William Cifuentes
Intercooperation	Geovanny Carrillo
CONPAPA	Hernán Pico
IICA	Silvana Vallejo
ASOCAM	Lorena Mancero
ASOCAM	Yasmin Jalil

ASOCAM, Plataforma Latinoamericana de Gestión de conocimientos para el Desarrollo rural. Sus miembros son 50 entidades localizadas en 7 países.

Se cuenta con mecanismos de trabajo que promueven la construcción colectiva y rescatan aprendizajes a partir de la práctica.

Los resultados de estos procesos son difundidos en diferentes productos comunicacionales que presentan enfoques y orientaciones en temas prioritarios del desarrollo rural para fortalecer y enriquecer las prácticas institucionales.

## Paquete de productos sobre Políticas Públicas para la Promoción del Desarrollo Económico Territorial

disponibles en [www.asocam.org](http://www.asocam.org)  
[www.desarrolloeconomicolocal.info](http://www.desarrolloeconomicolocal.info)

**Serie Reflexiones y Aprendizajes**  
"Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico local"

**Documento** [www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_RA\\_PDEL.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_RA_PDEL.pdf)

**Presentación Síntesis en Power Point**

**Documento** [www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_Presentacion\\_PDEL.ppt](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_Presentacion_PDEL.ppt)

**Memoria del Seminario**  
"Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico local"

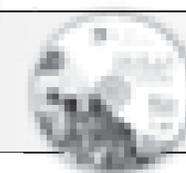
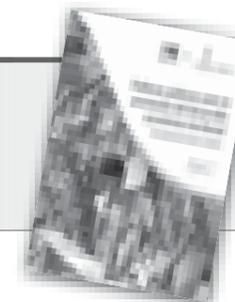
**Documento** [www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_SEM\\_PDEL.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_SEM_PDEL.pdf)  
**CD** [www.asocam.org/CD/CD\\_PDEL/index.html](http://www.asocam.org/CD/CD_PDEL/index.html)

**Biblioteca Temática**  
"Promoción del Desarrollo Económico Local"

**Documento** [http://www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_CAT\\_DEL.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_CAT_DEL.pdf)  
**CD** [www.asocam.org/CD/CD\\_PDEL\\_biblio/index.html](http://www.asocam.org/CD/CD_PDEL_biblio/index.html)

**CD Temático "Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico local"**

**CD** [www.asocam.org/CD/CD\\_PDEL\\_tematico/index.html](http://www.asocam.org/CD/CD_PDEL_tematico/index.html)



El Sol N39-208 y El Norte  
Tel. (593-2) 2268 928  
e-mail: [asocam@asocam.org](mailto:asocam@asocam.org)  
Quito - Ecuador

[www.asocam.org](http://www.asocam.org)



inter  
cooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE**