

CAPITALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL PROGRAMA URB-AL

CLUSTER: COMPETITIVIDAD TERRITORIAL E INNOVACIÓN

CUARTO ENCUENTRO TEMÁTICO

**CURITIBA, BRASIL
4 Y 5 DE JULIO DE 2011**

REPORT DEL ENCUENTRO

ÍNDICE

1. Introducción	3
Contexto de realización del Encuentro	3
Participantes (proyectos y territorios)	3
2. Presentación y breve descripción de las buenas prácticas expuestas por los proyectos participantes.	5
2. Presentación y breve descripción de las buenas prácticas expuestas por los proyectos participantes.	6
3. Las sesiones de trabajo del Encuentro	22
PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO	22
POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS AGENCIAS PARA EL DESARROLLO.....	22
SEGUNDA SESIÓN DE TRABAJO.....	26
FINANZAS PARA EL DESARROLLO Y REMESAS	26
TERCERA SESIÓN DE TRABAJO	30
EL ENFOQUE DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS EN EL DESARROLLO LOCAL	
30	
4. ACUERDOS Y ALIANZAS DERIVADOS DEL INTERCAMBIO.....	32
5. Evaluación de los participantes	34
Listado de Anexos	37

1. Introducción

Contexto de realización del Encuentro Participantes (proyectos y territorios)

El Cuarto Encuentro de Capitalización de Buenas Prácticas tuvo lugar en la Ciudad de Curitiba (Brasil) el pasado 4 y 5 de julio de 2011. En el mismo participaron 6 proyectos del Programa Urb-Al que comparten problemas y desafíos similares en la ejecución de sus respectivas actividades y, en general, en las dinámicas de sus propios territorios¹.

Curitiba ha recibido delegaciones de proyectos que trabajan en el tema de la **competitividad territorial e innovación**.

El objetivo del Encuentro ha sido la promoción del intercambio entre los proyectos y entre los territorios participantes a fines de aportar al mejoramiento de las políticas públicas en curso en el tema de interés del *cluster*.

Los Proyectos Participantes

Nombre del Proyecto	Líder	Socios
Cohesión social a través del fortalecimiento de las Cadenas Productivas - desarrollo de métodos permanentes de acción colectiva en los sistemas regionales de países del MERCOSUR (COCAP)	Región del Veneto (Italia)	Argentina , Provincia de San Juan; Brasil , Estado do Rio Grande do Sul; Paraguay , Departamento de Misiones
MELGODEPRO, Modelo Euro-latinoamericano de gobernanza local para el DAFO	Ayuntamiento de Alcorcón (España)	Ecuador , Municipio de Pimampiro; Bolivia , Curahuara de Carangas; México , Municipio de Valparaíso; Uruguay , Provincia de Paysandú
Desarrollo local y emigración en Latinoamérica	Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat (España)	Bolivia , Gobierno Municipal de la Paz; Uruguay , Intendencia Municipal de Canelones; El Salvador , Alcaldía Municipal de Santa Tecla

¹ En el marco de la Capitalización de buenas prácticas, el universo de los 20 proyectos Urb-Al fue agrupado alrededor de 4 temas de interés común que representan el total de las intervenciones: 1. Competitividad territorial e innovación; 2. Cooperación transfronteriza; 3. Integración urbana y territorial; 4. Gestión integral de residuos urbanos

Estrategias de desarrollo local incluyentes y participativas	Ayuntamiento de Irun-Hondarribia (España)	Chile , Gobierno Regional de Arica Parinacota; Perú , Gobierno Regional de Tacna Honduras , Municipalidad de Santa Rosa de Copan; México , Ayuntamiento de Zapotlán el Grande
European Union and Latin América for welfare integrated policies	Región Emilia Romagna (Italia)	Argentina , Provincia de Buenos Aires; Brasil; Municipio de General Pueyrredón; Brasil , Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná; Colombia , Antioquia
Pacto para la capacitación y el empleo femenino	Región Sicilia (Italia)	Argentina , Provincia di Buenos Aires; Bolivia , Honorable Alcaldía Municipal de Sacaba; Honorable Gobierno Municipal de Vinto; Mancomunidad de la Región Andina De Cochabamba; Asociación de Municipios de Cochabamba Paraguay , Gobernación Departamento Central

Los Participantes en Curitiba

En Curitiba participaron 15 representantes políticos y técnicos de los Proyectos convocados: fueron 5 los países latinoamericanos presentes y 1 el europeo (como se señala en la siguiente tabla).

Países presentes en el Tercer Encuentro de Capitalización de buenas prácticas del Programa Urb-Al

Países latinoamericanos	Países europeos
Argentina	Italia
Bolivia	
Brasil	
El Salvador	
México	

Territorios Participantes



2. Presentación y breve descripción de las buenas prácticas expuestas por los proyectos participantes.

El Encuentro se abrió con la presentación de las buenas prácticas por parte de las 6 delegaciones participantes. A continuación se ofrece una síntesis de los proyectos participantes:

1. Cohesión social a través del fortalecimiento de las Cadenas Productivas - desarrollo de métodos permanentes de acción colectiva en los sistemas regionales de países del MERCOSUR (COCAP)

Coordinador: región del Véneto

2. MELGODEPRO, Modelo Euro-latinoamericano de gobernanza local para el DAFO

Coordinador: Ayuntamiento de Alcorcón

3. Desarrollo local y emigración en Latinoamérica

Coordinador: Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat

4. Estrategias de desarrollo local incluyentes y participativas

Coordinador: Ayuntamiento de Irun-Hondarribia

5. European Union and Latin América for welfare integrated policies

Coordinador: Emilia Romagna

6. Pacto para la capacitación y el empleo femenino

Coordinador: Región Sicilia

1. *Cohesión social a través del fortalecimiento de las Cadenas Productivas: desarrollo de métodos permanentes de acción colectiva en los sistemas regionales de países del Mercosur COCAP*

Coordinador: Región del Véneto

Contexto

El proyecto apunta a estimular la agregación y el desarrollo de cadenas productivas en tres áreas del Mercosur, a partir de la transferencia del modelo de la Región Véneto.

La relación histórica entre el Véneto y los territorios donde se localiza el proyectos Cocap fue particularmente fuerte entre fines del 800 e inicios del 900. En el estado de Paraná el 40% de la población tiene origen italiano, de estos, el 90% es de origen véneta. La idiosincrasia común facilita la transferencia de las buenas prácticas.

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Cadenas de desarrollo local. Mejora de las capacidades de trabajar en red (modelo de distrito). Incubación de nuevas ideas a nivel empresarial

En la Región del Véneto, hay presentes 460.000 pequeñas y medianas empresas en red que constituyen el modelo de referencia para el proyecto, siendo éste un modelo para el desarrollo a nivel europeo e internacional. Cocap, siguiendo el principio de las redes de empresas, se propone el fortalecimiento del posicionamiento estratégico de los tres territorios sudamericanos participantes en los mercados nacionales e internacionales. El proyecto trabaja en este tema a través de 3 tipologías de acciones:

Usinas. Conformadas por instituciones públicas y privadas, son instancias de identificación y creación de buenas prácticas. Se presenta como una metodología de trabajo y lugar donde los actores pueden colaborar en forma paritaria, intercambiando conocimientos y experiencias y buscando soluciones comunes que permitan mejorar su posicionamiento competitivo.

Laboratorios. A diferencia de las usinas, los laboratorios son estructuras de diálogo multinivel orientadas a transformar las ideas de las usinas en proyectos concretos. El diálogo multinivel fue señalado como uno de los puntos fuertes de Cocap. La gobernanza ocupa un lugar privilegiado en el proyecto (*governance* horizontal –con actores públicos y privados- y vertical –con el nivel nacional e internacional-) como elemento esencial para la acción y competitividad de las cadenas de valor. La intersección entre la *governance* horizontal y vertical se da en los territorios locales (en este caso los socios de Cocap), cuya conjugación permite una proyección internacional.

Modelo de logística de distrito. capaz de facilitar la inserción del las MIPYMEs en la cadena productiva y su acceso a los mercados nacionales e internacionales.

El proceso completo y la aplicación progresiva de estas metodologías intenta lograr una evolución de ideas y proyectos que puedan dar lugar a la conformación de Agencias de Desarrollo Territorial (ADL).

Asistencia económica y financiera para las pymes

Mientras en el punto anterior el modelo de referencia son las cadenas productivas, en este segundo paso, la referencia es el FIDI. El modelo hoy funciona en Brasil, como proyecto se está intentando plantear la estrategia de financiamiento en Argentina y Paraguay. Se está

buscando el desarrollo de un modelo de “finanzas de distrito” que permita el diseño de nuevas herramientas financieras para las MIPYMEs de los territorios involucrados (ej: bancos populares, circuito crédito cooperativo). En el caso de San Juan, en este sentido, se está lanzando un programa de competitividad con el apoyo de la agencia véneta de desarrollo.

Mejora de las competencias de los actores económicos, sociales e institucionales de los territorios

Ventajas: las relaciones históricas entre los territorios socios de Cocap y la Región del Véneto siempre han sido muy fuertes como consecuencia de la migración de muchas familias de origen véneta en el período entre el final del ‘800 y el inicio del ‘900. Los numerosos lazos relacionales entre los dos lados del Atlántico (así como las costumbres comunes, las tradiciones y el marco común a nivel cultural, comportamental y social) facilitan el éxito del proyecto y la eficaz transferencia de buenas prácticas para el desarrollo del tejido económico, social e institucional.

Algunos instrumentos utilizados: usinas, laboratorios, capacitación, finanzas.

Algunas actividades: fomento y fortalecimiento de acciones de investigación, capacitación y proyectación conjunta.

Palabras clave: cadenas productivas – gobernanza multinivel – competitividad local con proyección internacional

Productos a disposición de la Comunidad Urb-Al:

- Vincenzo Salzano, Proyecto para la constitución de una Agencia Financiera de desarrollo en la Provincia de San Juan – Informe final
- Mario Volpe, Indicadores de Capital Social, COCAP

Información adicional del Proyecto:

Actores	Región del Véneto, Provincia de San Juan (Argentina), Departamento de Misiones (Paraguay), Estado do Rio Grande do Sul (Brasil), Fondazione di Venezia (Italia)
Lugar de ejecución del Proyecto	San Juan, Misiones, Rio Grande do Sul
Objetivos	El Objetivo general del proyecto COCAP es el fortalecimiento de la cohesión social en los tres territorios de actuación – Argentina, Brasil, Paraguay – al fin de: 1) Reforzar las estrategias de desarrollo económico local 2) Mejorar la competitividad y el posicionamiento de cadenas productivas locales en el mercado internacional 3) Fortalecer el Capital Social favoreciendo los procesos de agregación de las MIPYMEs 4) Estimular y fortalecer la agregación de las MIPYMEs locales y sus relaciones con el sistema local
Página web	www.proyectococap.org

2. **MELGODEPRO, Modelo Euro-latinoamericano de gobernanza local para el DAFO**

Coordinador: Ayuntamiento de Alcorcón

Contexto.

El proyecto busca mejorar el desarrollo productivo de 4 municipios latinoamericanos - Pimampiro en Ecuador, Ciudad de Nejapa en el Salvador, Municipio de Curahuara de Carangas (departamento de Oruro, en Bolivia) y Valparaíso en la provincia de Zacatecas en México- a través de una estrategia de ciudades emprendedoras optimizando las relaciones (de capital social y de remesas) con sus emigrados. Para ello se ponen en marcha dispositivos locales (equipos técnicos cualificados) de detección-formación-acompañamiento de microempresas que cuentan, además, con ayudas económicas para su puesta en marcha.

El proyecto tiene una lógica de intervención basada en los siguientes puntos:

1. Pacto social por el desarrollo productivo, con participación de todos los actores.
2. Conformación y fortalecimiento de las Unidades de promoción económica productiva (UPEP)
3. Capacitación de las Unidades de promoción económica (en detección de talento e incorporación de currículum en emprendimiento productivo).
4. Creación/fortalecimiento de Pymes, personas formadas en oficios relacionados a la vocación/demanda productiva de cada territorio.
5. Creación de un fondo CEAE, incorporando a emigrados y sus organizaciones (ej. Programa 3x1 para Migrantes).

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Pactos sociales para el desarrollo local

El proceso local ha sido pensado a través de acuerdos, llamados pactos sociales para el desarrollo local, en el que participan todos los agentes sociales y económicos presentes en cada municipio, incluyendo a sus emigrantes a través de oficinas virtuales de participación del emigrante. Se trata de un modelo de "Gobernanza del Desarrollo productivo" que favorezca la cultura emprendedora incorporando a los ciudadanos emigrados, la concertación de intereses y la buena gestión. Así el modelo permitirá crear unidades municipales de promoción económica que tendrán la responsabilidad de pilotar el proceso de desarrollo económico de cada municipio.

Remesas y el "sistema 3 x 1"

El proyecto toma como referencia el modelo 3 x 1 desarrollado en Zacatecas (México). Este sistema intenta crear un proceso local de finanza de las PYMES concentrando varias fuentes de recursos: a) Fondos de cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Alcorcón, b) Fondos locales de cada municipio, c) Fondos de responsabilidad social de las microempresas locales creadas, y d) Remesas de emigrantes.

Unidades de promoción económica productiva (UPEP) destinado al desarrollo de una visión productiva del territorio en torno a vocación y potencialidades productivas específicas

El Proyecto ha permitido un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales quienes, en la mayor parte de los casos, han incorporado las actividades a la estrategia de gobierno local.

Ventajas: Coordinación técnica - equipo técnico con fuerte conocimiento del entorno, credibilidad, permanente capacitación – voluntad institucional

Algunos instrumentos utilizados: 3 x 1.

Algunas actividades: fomacion, capacitacion,

Palabras clave: competitividad, sistemas locales, remesas.

Productos a disposición de la Comunidad Urb-Al:

- Manual de Transferencia del Programa 3x1 para migrantes
- Diagnostico de cada Municipalidad
- Propuesta de implementacion de la oficina de desarrollo economico local del municipio de Curahuara de Carangas

Información adicional del Proyecto:

Actores	<p><i>Ayuntamiento de Alcorcón, Comunidad de Madrid, España</i> <i>Cámara Municipal de San Joao de Madeira (PT)</i> <i>Municipio de Valparaíso (Xacateca- México),</i> <i>Municipio de Nejapa (El Salvador),</i> <i>Municipio de Pimampiro (Ecuador),</i> <i>Municipio de Curahuara de Carangas (Bolivia),</i> <i>AMIBE en Curahuara . Asociación de Emigrantes</i> <i>Asociación de amas de casa por el desarrollo en Pimampiro. Familiares de emigrantes</i></p>
Lugar de ejecución del Proyecto	<p><i>Ciudad de Pimampiro, Ecuador</i> <i>Ciudad de Nejapa, Salvador,</i> <i>Municipio de Curahuara de Carangas, Departamento de Oruro, Bolivia</i> <i>Ciudad de Valparaíso Provincia de Zacateca, México</i></p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Favorecer la cohesion social de 4 territorios de latinoamerica mediante una estrategia articulada de desarrollo económico y promoción de la cultura emprendedora de sus ciudades</i> • <i>Generar un modelo de planificación y gestión municipal- desde la transferencia de metodología y procedimientos norte-sur y sur-sur- para la aplicación de políticas públicas, eficientes, coherentes, democráticas y transparentes en el ámbito del desarrollo productivo.</i>
Página web	<p><i>www.valparaiso-zac.gob.mx</i></p>

3. **DESARROLLO LOCAL Y EMIGRACION EN LATINOAMERICA E`MIDEL**

Coordinador: Hospitalet Llobregat

Contexto.

Este proyecto pretende dotar a tres Gobiernos Locales Latinoamericanos ubicados en Santa Tecla, Canelones y la Paz de mecanismos e instrumentos que impulsen el desarrollo económico local y las iniciativas emprendedoras en su zona. Para lograr este objetivo se impulsarán modelos de buenas prácticas en la región que vinculen la aportación de la migración al desarrollo local en sus comunidades de origen por medio de las remesas y proyectos emprendedores (codesarrollo).

Cabe mencionar que la presente descripción hace referencia al caso específico de Santa Tecla (participante en el Encuentro). Se destaca como Santa Tecla en este caso ocupe un rol minoritario dentro del proyecto EMIDEL. Sin embargo, su participación en el mismo ha logrado grandes cambios institucionales que están permitiendo cambiar el rol de la Municipalidad en temas de desarrollo local. Una reflexión que se fue generando al interior del Municipio gracias a las actividades propuestas por el proyecto.

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Creación de una Gerencia de Desarrollo Económico local para apoyar y fomentar emprendimientos.

Es necesario aclarar que en El Salvador existe todavía una gran centralización por parte del gobierno central en los temas que tienen que ver con el desarrollo económico local. No existen políticas de desarrollo económico desde las Municipalidades. La participación en el proyecto le ha permitido a Santa Tecla empezar a involucrarse en estos temas y tomar conciencia del rol que un Municipio puede tener en el desarrollo local y económico. La creación de una gerencia en el nivel municipal ha abierto la reflexión en este sentido, contribuyendo al alcance del primer resultado esperado por el proyecto “Los gobiernos locales participantes en la acción desarrollan cultura política, instrumentos de capacitación institucional, organizativa y directiva y capacidades de gestión para el diseño e implementación de estrategias de desarrollo económico local y fomento de la iniciativa emprendedora, de las microempresas y de los trabajadores autónomos”.

En particular, las acciones del proyecto permitieron la elaboración del Plan Director y así poder contar con los insumos para la elaboración de la Política de Desarrollo Económico local. Ambas cosas estaban ausentes en Santa Tecla antes del proyecto. La presencia de la gerencia ha permitido, además, a la municipalidad contar con una bolsa de empleo para generar oportunidades de empleo especialmente para los jóvenes.

La Gerencia ha permitido empezar un trabajo de interlocución con las empresas locales y la creación de un equipo técnico municipal que se ocupara de este sector. La iniciativa es realmente innovadora en el contexto salvadoreño. En este sentido, ha permitido el desarrollo de nuevos proyectos (más allá del actual) para seguir reforzando el trabajo en esta dirección.

Capacitación en emprendedurismo y formación de agentes de desarrollo local. Capacitación para la creación de empresa local. Formación para fortalecer el equipo técnico de la municipalidad.

Entre las primeras actividades de la nueva gerencia, se destacan, la identificación, sensibilización, capacitación y apoyo de potenciales emprendedores locales en sus proyectos de iniciativa económica. Un interés particular tienen las posibles experiencias conectadas que en esta dirección hayan podido realizar familiares o relativos implicados en la experiencia migratoria en los países de destino. Los procesos de formación están permitiendo dinamizar la economía local y la generación de auto empleo y empleo en la localidad.

A través de los agentes de desarrollo se trata también de difundir la cultura emprendedora que está realmente ausente en el contexto centroamericano.

El proyecto ha contribuido a la generación de condiciones para la construcción del Centro del enlace en el cual los emprendedores reciban capacitación y Asistencia Técnica.

Instancias de enlace entre la Municipalidad y los emprendedores

Producto de las alianzas con las instituciones se han establecido convenios con instituciones públicas, privadas y universidades para la implantación de un Centro de Asesoramiento en Tecnologías de la Información y la Comunicación para el Desarrollo Económico para las micro y pequeñas empresas del municipio de Santa Tecla.

Creación de espacios de relación para la intensificación de los vínculos y mecanismos de colaboración entre gobiernos locales de AL y UE en el marco del desarrollo de políticas urbanas y en especial en el desarrollo de estrategias de promoción económica local y fomento del emprendimiento económico apoyándose en la medida de lo posible en la redes migratorias y sus movimientos asociativos.

Han aventajado los resultados: Creación de alianzas con instituciones públicas y privadas, compromiso de la municipalidad con el desarrollo económico de la localidad.

Algunos instrumentos utilizados: asistencia técnica, capacitación, agentes de desarrollo local, alianzas con instituciones públicas, bolsa de trabajo.

Algunas actividades: creación de una gerencia de desarrollo local en el municipio de Santa Tecla.

Palabras clave: Emprendedores, migración, redes, capacitación, políticas, capacidades, institucionalidad

Productos a disposición de la Comunidad Urb-Al:

- Plan Estratégico Institucional del Municipio de Santa Tecla.
- Plan Estratégico Participativo (PEP)
- Plan Director proyecto E`MIDEL

Información adicional del Proyecto:

Actores	Ayuntamiento L`Hospitalet de Llobregat, Catalunya (España) Gobierno Municipal de la Paz (Bolivia) Intendencia Municipal de Canelones (Uruguay) Alcaldía Municipal de Santa Tecla (Salvador) Diputación de Barcelona (España)
Lugar de ejecución del Proyecto	L`Hospitalet de Llobregat (España) La Paz (Bolivia) Canelones (Uruguay) Santa Tecla (Salvador)

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incorporar la iniciativa emprendedora y empresarial a las estrategias de desarrollo urbano, a la cultura social local latinoamericana y a la acción local de gobierno como factor de desarrollo económico, de creación de ocupación y de cohesión social</i> • <i>Contribuir a la identificación y puesta en valor de la aportación de la migración en términos de transferencias económicas vía remesas, pero también y, especialmente, en términos de formación de capital social, incorporación de experiencia internacional, desarrollo de capacidades empresariales y generación de redes cooperativas transnacionales; todos ellos potenciales recursos a incorporar en los proyectos migratorios con voluntad de retorno</i>
Página web	www.emidel.org

4. Estrategias de desarrollo local incluyentes y participativas

Coordinador: Ayuntamiento de Irun-Hondarribia

Contexto.

El proyecto lleva adelante tres diferentes acciones en tres áreas territoriales de América Latina, todos abocados a apoyar el desarrollo económico local a través del fomento de PyMes y el refuerzo de las administraciones públicas competentes. En cada territorio se trabaja un tema específico: turismo en las regiones fronterizas Arica-Parinacota (Chile) y Tacna (Perú); medioambiente en Santa Rosa de Copán (Honduras) y desarrollo tecnológico en Zapotlán el Grande (México).

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Competitividad local e innovación

El proyecto UNE hace foco en la puesta en marcha, en cada uno de los territorios donde actúa, de un proceso de participación ciudadana y concertación público-privada finalizado al fomento empresarial. La estrategia se basa en la incorporación de aspectos innovadores en la metodología de apoyo a la creación de empresas, capaz de reforzar el trabajo colaborativo en red de las empresas, que permita su consolidación en el mercado a través de la sistematización de la mejora competitiva.

En particular en el área fronteriza de Arica y Parinacota (Chile) y Tacna (Perú) se está trabajando en la implementación del programa de agendas de calidad/innovación en el área de empresas de servicios relacionados con el turismo. El fortalecimiento de los emprendedores está acompañado por un trabajo paralelo de articulación de los mismos con los gobiernos municipales, impulsando la generación de nuevos proyectos que sean incluidos en sus líneas presupuestarias.

Colaboración público-privada, empresa-universidad-gobierno local

El proyecto ha logrado un buen análisis de la articulación local-regional-nacional (con proyección internacional) partiendo desde un tema puntual como es el turismo.

Fortalecimiento institucional

El haber sido denominado Centro piloto de desarrollo transfronterizo demuestra seguramente el desarrollo y el fortalecimiento institucional que varios gobiernos locales están alcanzando. Esto también se observa en el liderazgo de los gobiernos locales y regionales y en la dinámica de articulación que está naciendo entre los mismos.

Ventajas: Compromiso de los actores locales, públicos y privados. Programas validados en otras regiones y contextos. Generación de espacios de articulación aceptados por la participación de todos los niveles. Trabajo articulado con programas que no se habían articulado en las regiones. Ambas regiones priorizadas a nivel nacional por los respectivos gobiernos.

Algunos instrumentos utilizados: Plan piloto de Agenda 21 (Santa Rosa de Copan); Comité de Fronteras (Arica/Tacna); mesas de trabajo locales; Mesa de articulación local-regional-nacional; Foros ciudadanos; Foros de innovación; Diagnósticos temáticos locales participativos; Diseño metodológico y puesta en marcha de proyectos empresariales y servicios (PyMES) en 3 ejes temáticos: turismo entre regiones fronterizas (Perú-Chile); desarrollo tecnológico y cooperación universidad –empresas del sector (México);

medioambiente (Honduras); Sistematización y mesas para articular las experiencias locales con las políticas nacionales

Algunas actividades: Diagnósticos participativos; programa de agendas de calidad/innovación; semana de la innovación; capacitación a emprendedores locales.

Palabras clave: Desarrollo económico local (nuevas empresas, servicios a las empresas, articulación universidad-empresa); fortalecimiento institucional (incremento de las competencias de los gobiernos locales para planificar e incidir en el desarrollo; articulación gobierno central-gobiernos locales), ciudadanía activa (participación de la sociedad civil y del sector privado en mesas comunales, órgano de direccionamiento de las actividades a nivel local); integración regional.

Productos a disposición de la Comunidad Urb-Al:

Plataforma de comunicación del proyecto/extranet

Diagnóstico de competitividad y tecnología

Diagnóstico participativo

Metodología para la elaboración de Agendas de Innovación

Información adicional del Proyecto:

<i>Actores</i>	<i>Ayuntamiento de Irún, ESPAÑA Ayuntamiento de Hondarribia, ESPAÑA Gobierno Regional de Arica y Parinacota, CHILE Gobierno Regional de Tacna, PERÚ Municipalidad de Santa Rosa de Copán, HONDURAS (52.309 hab.) Ayuntamiento de Zapotlán el Grande, MEXICO (93.609 hab.) Junta de Castilla y León, ESPAÑA</i>
<i>Lugar de ejecución del Proyecto</i>	<i>Todos los territorios latinoamericanos involucrados.</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Apoyar la creación y/o fortalecimiento de las estructuras regionales y municipales de desarrollo económico de Chile, Perú, México y Honduras para que a partir del trabajo en red, de procesos de colaboración y de la participación público-privada, se institucionalicen como impulsoras de procesos sostenibles de desarrollo que garanticen la cohesión social</i>
<i>Página web</i>	<i>www.uneurbal3.com</i>

5. *EU-LA-WIN European Union and Latin America for Welfare INtegrated Policies*
Coordinador: Región Emilia Romagna

Contexto

El proyecto apunta al desarrollo de un nuevo enfoque de políticas de *welfare* siguiendo tres ejes conceptuales: integración intesectorial, gobernanza multinivel y gobernanza multiactor. El consorcio del Proyecto EULAWIN tiene una larga historia de trabajo compartido entre los socios, representando una buena base para el trabajo en red.

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Participación de la sociedad civil

El proyecto coloca un fuerte énfasis en la participación ciudadana, como eje transversal a todos los territorios participantes. En cada uno de ellos se ha realizado un trabajo de sensibilización de las cámaras empresariales, ONG, emprendedores, universidades, cooperativas, cámaras de comercio.

Cooperativismo

La experiencia cooperativa ocupa un lugar muy importante en la historia italiana (y en particular en las dos regiones participantes a EULAWIN, Emilia Romagna y Marche) y como tal constituye un modelo para el intercambio con los socios latinoamericanos.

Gobernanza horizontal y potenciamiento de las políticas de bienestar existentes a través de la conformación de un Grupo de Trabajo Interdepartamental.

Este componente es el corazón del proyecto, sobre todo en referencia a la articulación interdepartamental. Desde el inicio del proyecto, se intentó involucrar en las distintas actividades, a todos los espacios que tuvieran competencias en la temática tratada, con el objetivo de reforzar la gobernanza y aumentar las sinergias entre los actores. Dejando de lado la eventual incorporación de nuevas políticas o programas, la idea clave en este proceso es el mejoramiento de la eficacia de las políticas existentes, reforzando un lenguaje común, códigos comunes entre los distintos departamentos de las administraciones locales, etc..

En este sentido, el proyecto prevé la conformación de grupos técnicos locales interdepartamentales e interinstitucionales capaces de llevar adelante el proyecto con visión estratégica. El fortalecimiento fue acompañado por una actividad intensa e importante de capacitación y asistencia técnica especializada y personalizada que ha permitido la elaboración de un documento guía para la programación, planificación y implementación de la política integrada de bienestar pública.

En cada uno de los territorios fueron firmados Pactos Sociales por el Desarrollo que están llevando a la creación de nuevos servicios para la planificación e implementación de políticas integradas.

En cada territorio fueron identificados proyectos piloto que se llevarán adelante en los próximos meses.

Ventajas: El principal factor que sostiene el éxito del proyecto, es la incorporación de las actividades programadas como parte de la gestión y agenda de trabajo de los sector público participante. Esto también influye positivamente en la sostenibilidad de las acciones iniciadas.

Algunos instrumentos utilizados: capacitación y alta formación, asistencia técnica.

Algunas actividades: Alta formación a los funcionarios de los gobiernos locales (maestría en Buenos Aires, diplomatura en Antioquia, capacitación en Paraná), eventos informativos y comunicativos locales dirigidos a las organizaciones de la sociedad civil, elaboración e implementación de acciones piloto.

Palabras clave: regionalización y descentralización de servicios de bienestar, “*multilevel governance*”, Integración de las políticas públicas, inter-sectorialidad, empleo, *partnership* Publico-Privada

Los mayores desafíos hasta la finalización de proyecto: Aumentar el nivel de compromiso de los funcionarios políticos y técnicos de los distintos ámbitos de gobierno; promover una mejor articulación con las organizaciones y referentes calificados de la sociedad civil; fortalecer los espacios de trabajo estado-estado, estado-sociedad profundizando el marco legal que garantice su sustentabilidad; ampliar los mecanismos de comunicación e incidencia en las políticas de cohesión social que el estado nacional despliega en el territorio.

Productos a disposición de la Comunidad Urb-Al:

- *Guidelines* por la siguiente programación, planificación y implementación de la política integrada de bienestar publica del Gobierno local
- Diagnóstico Socio-ocupacional del Partido de General Pueyrredón – Proyecto URBAL
- Diagnóstico del Municipio de Olavarría desde la Agencia de Desarrollo Local; Diagnóstico de Pehuajó para la intervención del Programa URBAL III EU-LA-WIN
- Planes de comunicación
- Proyectos piloto de cada territorio

Información adicional del Proyecto:

Actores	<p><i>Regione Emilia-Romagna</i> <i>Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (Argentina)</i> <i>Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná (Brasil)</i> <i>Regione Marche (Italia)</i> <i>Comune di Roma – Municipio XVII (Italia)</i> <i>Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP) - (Italia)</i> <i>Centro di Educazione Sanitaria e tecnologie appropriate sanitarie (CESTAS) (Italia)</i> <i>Mancomunidad de la Ribera Alta (España)</i> <i>Municipio de General Pueyrredón (Argentina)</i> <i>IDEA Instituto para el Desarrollo de Antioquia (Colombia)</i></p>
Lugar de ejecución del Proyecto	<p><i>Municipio de General Pueyrredón (Argentina)</i> <i>Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (Argentina)</i> <i>Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná (Brasil)</i> <i>Antioquia (Colombia)</i></p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fomentar la participación de las organizaciones civiles y de la ciudadanía en general en procesos de definición, ejecución y control de las políticas de bienestar</i> • <i>Aumentar la integración inter-departamental y la colaboración publico-privada en la planificación y implementación de las políticas de bienestar</i> • <i>Aumentar las competencias de los funcionarios públicos, de las organizaciones civiles, y de los operadores sobre la planificación y ejecución de modelos integrados e innovadores de bienestar</i>

	<ul style="list-style-type: none">• <i>Crear nuevos servicios de bienestar e/o mejorar los existentes</i>
<i>Página web</i>	

6. Pacto para la capacitación y el empleo femenino

Coordinador: Región de Sicilia

Contexto.

Este proyecto pretende promover la ocupación femenina y el desarrollo territorial en áreas de Latinoamérica (Asunción y Cochabamba) marcadas por el bajo desarrollo y la falta de políticas de empleo. Para impulsar la tasa de ocupación femenina y el desarrollo en estos territorios se prevé impulsar una mejora en las políticas formativas y del trabajos destinadas a las mujeres, por medio de herramientas e instrumentos novedosos en políticas públicas como son los Pactos Formativos de Género (que tienen por objetivo hacer una programación de la oferta formativa haciendo converger la oferta y la demanda laboral) y por otro lado los Planes Locales para las Políticas de género, (que pretenden luchar contra las discriminaciones de género en el acceso, permanencia y estabilización de las mujeres en el mercado laboral).

El proyecto se basa en la “transferencia” contextualizada de la experiencia siciliana de los “Pactos formativos locales” entendidos como instrumentos privilegiados para la definición y aplicación de las políticas de desarrollo productivo local por su capacidad de *matching* entre demanda y oferta del mercado del trabajo.

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Empoderamiento de las mujeres a través de su inclusión en el mercado laboral

El proyecto considera el fortalecimiento de la cohesión social a través de la consolidación del ingreso laboral de las mujeres en el mercado local. En la medida que aumente el empoderamiento de las mujeres se podrá incidir directamente en el desarrollo local.

Implementación de los Pactos Formativos Locales

El Pacto formativo, como fue pensado en Italia, tiene una relación directa con el desarrollo productivo de las realidades locales. La estrategia de intervención, que se basa en la experiencia siciliana de pactos formativos, parte de la identificación de las vocaciones productivas de los municipios participantes, para la definición de una estrategia de intervención participativa, multinivel, incluyente, institucionalizada y sostenible. El objetivo del pacto formativo es hacer encontrar la demanda y la oferta de trabajo en el territorio local. El proyecto “exporta” la experiencia no solo desde el punto de vista de los contenidos, sino también desde su institucionalidad (articulación horizontal y vertical) su metodología de intervención.

El proyecto no quería quedarse en la formulación de documentos o de diagnósticos sino que se propuso llevar adelante una acción piloto concreta que pudiera demostrar resultados y crear las condiciones para su replicabilidad. El diagnóstico ha sido el primer paso para poder pensar un pacto formativo sostenible y que permitiera el real empoderamiento de las mujeres. A partir de los diagnósticos, el proyecto tomó características específicas en cada territorio, en el caso de Buenos Aires, se aplicaron los pactos formativos con el compromiso de las empresas locales, en el caso boliviano, se pensó una acción de autoempleo ya que no estaban las condiciones para trabajar en el mercado formal de trabajo, etc.

En Curitiba fue ilustrado el caso de la Organización de mujeres lecheras del municipio de Vinto, zona lechera de la zona de Cochabamba. En este sector ya existían procesos cooperativos de producción de leche que podían facilitar la implementación de los pactos formativos. Se organizó entonces una estrategia de implementación con el gobierno local que preveía compromisos concretos de ambas partes (el gobierno local y las mujeres participantes). El diseño comprendió también el respeto muy atento de las costumbres y modalidades de trabajo de dichas mujeres.

Pasos llevados adelante:

1. Planificación y análisis estratégico
2. Organización de recursos
3. Formalización de los pactos
4. Ejecución de actividades
5. Control de la aplicación
6. Seguimiento y monitoreo de los resultados
7. Construcción de los modelos de intervención
8. Replicabilidad

Primeros resultados:

- 60 familias beneficiadas de la implementación de los pactos formativos
- Incremento de un 20% en su productividad
- Se ha mejorado las capacidades de los/las productores/as lecheros para lograr mejor calidad y rendimiento en la producción de leche y negociar precios justos con las plantas industrializadoras.
- El hato lechero ha sido reconocido como proveedor acreditado de la Planta Industrializadora de Leche

Fortalecimiento institucional para la promoción de políticas públicas

Un esfuerzo importante fue puesto en el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, en la generación de sensibilidad política y en general en la consolidación de políticas públicas en función del desarrollo local.

Ventajas:

Algunos instrumentos utilizados:

Algunas actividades: Planificación y análisis estratégico, organización de recursos, formalización de los pactos, ejecución de actividades, control de la aplicación, seguimiento y monitoreo de los resultados, construcción de los modelos de intervención

Palabras clave: voluntad política, gestión de los pactos formativos, compromiso de las autoridades locales.

Productos a disposición de la Comunidad Urb-Al:

Información adicional del Proyecto:

Actores	Provincia de Buenos Aires – Argentina Gobierno Central de Asunción – Paraguay Socios en Cochabamba – Bolivia: Asociación de Municipios de Cochabamba – AMDECO Mancomunidad de la Región Andina de CBBA
---------	--

	<i>Municipio de Sacaba Municipio de Vinto</i>
<i>Lugar de ejecución del Proyecto</i>	
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promover la ocupación femenina y el desarrollo territorial en áreas de Latinoamérica marcadas por el atraso en el desarrollo y por una baja tasa de ocupación femenina a través de la mejora de las políticas formativa y del trabajo destinadas a las mujeres</i>
<i>Página web</i>	<i>www.pacef.eu</i>

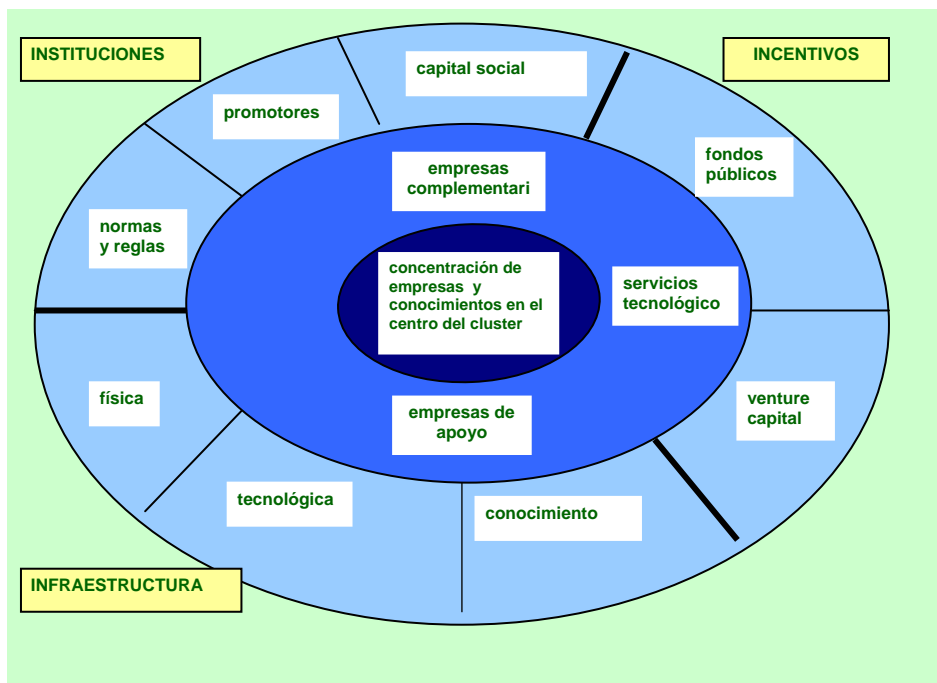
3. Las sesiones de trabajo del Encuentro PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO

POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS AGENCIAS PARA EL DESARROLLO

En base a un conocimiento mas profundo sobre las realidades de los proyectos y territorios participantes, se da inicio a la primera sesión de trabajo del Encuentro que trata el tema de las políticas públicas y el rol de las agencias en los procesos de desarrollo de los territorios².

Contar con una estructura intermedia que pueda gestionar los procesos de desarrollo local, constituye una idea bastante recurrente presente en la mayor parte de las presentaciones de los proyectos. Sin embargo, habría que hacer un análisis más profundo de su rol y de su alcance. Se propone una primera clave de análisis y de lectura basada en la teoría de los “sistemas regionales de innovación” (Regional Innovation Systems, RIS, Figura 1).

Figura 1. Sistemas Regionales de Innovación



Fuente: Rhi-Sausi José Luis, *Estado del arte y perspectivas de la Cooperación Descentralizada para el Desarrollo Local*. Elaborado con base en Eriksson (2000) y Andersson&Karlsson (2004)

² Lo expuesto en este apartado es el resultado del debate en plenario durante esta sesión de trabajo y en ningún modo expresa los resultados de un trabajo de investigación y/o evaluación formal de los procesos citados

El punto de partida del esquema es el territorio: no son las empresas que compiten sino los territorios en su conjunto. Los territorios, en este sentido, están compuestos por una serie de factores que contribuyen a su competitividad. Tal como se presenta en la figura, entre estos elementos, se citan tres dimensiones: i. instituciones (incluidas las normas, las reglas de juego, el capital social); ii. incentivos (fondos públicos, privados y mixtos); iii. infraestructuras (incluido lo físico, la tecnología y el conocimiento). Este es un modelo ideal, que permite a los territorios compararse y analizar en qué situación se encuentran y cuáles son las debilidades de los sistemas territoriales.

Desde fines de los 90, el Banco Interamericano de Desarrollo impulsó en masa, en América Latina, la creación de agencias de desarrollo con la idea de poder superar, de esa manera, los ciclos electorales de los gobiernos locales. Es así que aparece como un concepto muy difundido y conocido entre los gobiernos locales latinoamericanos. Las preguntas clave del debate de esta primera sesión son las siguientes: cuáles son las estructuras más idóneas que podrían gestionar los procesos de desarrollo local? Es suficiente la innovación de producto o de empresas o bien tiene mayor incidencia la innovación institucional? Qué aporte realiza Urb-Al a los procesos de competitividad en América Latina? Qué tipo de innovación fue promovida por los proyectos? Los proyectos se plantean cambios innovadores o son conservadores? Cuáles son los costos sociales de la introducción e innovación tecnológica? Y más concretamente, la Agencia de desarrollo es una condición para el desarrollo local? Cada Municipio debería tener su propia agencia? Con qué criterio nacen y se desarrollan las agencias? Estas agencias generan impacto en las realidades locales? Hay consenso acerca del valor agregado de las agencias? Como se mide la incidencia que tienen estas agencias en el desarrollo local de un territorio?

Los instrumentos citados por los proyectos son las usinas y laboratorios de desarrollo local, el consejo económico municipal, las unidades de desarrollo local, la gerencia local productiva, etc. Con la única excepción del Proyecto PACEF, todos los proyectos plantean entre sus estrategias la puesta en marcha o fortalecimiento de una agencia de desarrollo. Sin embargo, en el caso específico de PACEF, hay una suerte de “acuerdo” entre los actores para llevar adelante un objetivo, pero no se plantea la necesidad de una agencia de desarrollo.

Una variable importante es la dimensión territorial de los municipios. Algunas experiencias ponen énfasis en esta cuestión, otras, hacen hincapié en la necesidad de agregar realidades con vocaciones territoriales afines. En el caso siciliano, por ejemplo, las agencias fueron constituidas agregando territorios sectorialmente afines. Emilia Romagna, históricamente caracterizada por la presencia de agencias de desarrollo, se reconoce en la idea de “agencia para el territorio” superando la vocación sectorial o la idea de servicios concretos a las PYMES. Las agencias, en este sentido, trascienden la visión meramente económica para tomar en consideración la esfera social, cultural, etc.. En esta realidad, la agencia no tiene sólo relación con las empresas sino un vínculo fuerte con el territorio. En el caso de Zapotlán, cuentan con un Centro regional de formación e información regional que sirve de base para los gobiernos que no tienen estructuras propias ni competencias para trabajar el desarrollo local. Aquí, entra en la discusión la necesidad de muchos gobiernos locales latinoamericanos de sumar recursos y capacidades ya que no son pocos los municipios que no pueden gestionar solos el desarrollo local. La agregación de varias realidades

locales conduce a la necesidad de reflexionar sobre la coherencia necesaria entre las políticas públicas de los gobiernos involucrados y el espíritu de acción de la agencia de desarrollo. Debería haber alta coordinación y compatibilidad entre ambos niveles. Este problema cobra especial importancia en el contexto latinoamericano donde muchas de las agencias de desarrollo fueron creadas “desde afuera” y no por iniciativa de los mismos gobiernos locales. Se recuerda la política llevada adelante por el BID de creación de agencias interlocutoras capaces de trascender la volatilidad electoral y política de muchos gobiernos locales.

Una idea que despierta consenso es que no necesariamente hay que abrir una agencia de desarrollo para tratar el desarrollo local. Hay distintas soluciones, agencias públicas, mixtas, internas a los ministerios, independientes. Lo importante es la visión estratégica que puede tener y no la estructura en sí mismo. De hecho, muchas críticas fueron realizadas a las estructuras que “sobreviven” a los financiamientos que luego se transforman en consultoras para poder sostenerse, perdiendo el *focus* y la misión por la cual fueron creadas. Hay que tener cuidado con la sostenibilidad de las agencias cuando ésta se limita a la necesidad de mantener exclusivamente los equipos técnicos, un ejemplo bastante difundido en varias agencias creadas por la cooperación internacional o con fondos externos. Hay que distinguir muy bien entonces una agencia de desarrollo de una consultora.

En el caso de Mar del Plata, por ejemplo, tampoco se está llevando adelante la experiencia de una agencia de desarrollo sino que se está actuando un dispositivo que reúne al sector privado y a la sociedad civil. Hay un compromiso con el privado para que dinamice determinados espacios laborales (formalización del empleo, capacitación). Es un compromiso conjunto, por un lado las cámaras que indican cuáles son los espacios laborales que efectivamente pueden contribuir al desarrollo productivo de Mar del Plata, por otro, las empresas a quienes se les pide compromiso con la demanda de trabajo. Se ha identificado el sector de la logística y desde aquí se está tratando de involucrar a las empresas. Esta experiencia guarda poca relación con la agencia de desarrollo de Mar del Plata, que actualmente no se ocupa de los sectores más fragmentados de la ciudad ni de la informalidad, que siguen siendo los temas clave de esta ciudad.

Otro de los grandes problemas en varios países tiene que ver con la imposición de las agencias desde arriba que conduce directamente a la necesidad de coordinación entre actores territoriales y multinivel. Hay varios casos de iniciativas top-down (por ejemplo, Bolivia, México) en los cuales es sumamente necesario el aterrizaje y empoderamiento local para su éxito y sostenibilidad. Bolivia tenía (y sigue teniendo) una organización muy centralizada, aún en un proceso de descentralización, los municipios siguen trabajando dentro del marco institucional nacional y dentro de las prioridades marcadas desde el nivel central. Últimamente se han planteado varios instrumentos que están permitiendo una cierta autonomía de los gobiernos locales (Ley marco de autonomía). La Ley promueve la descentralización, sin embargo, respetando los pilares sectoriales determinados desde el nivel nacional. En Bolivia, en general, no hay experiencias concretas de agencias de desarrollo, no hay parques industriales, no hay distritos. Se ha diseñado la regionalización de Bolivia según los sectores productivos y las vocaciones territoriales. La Ley marco de autonomía destina algunos recursos para empezar a trabajar. El modelo presenta un fuerte

enfoque top-down, pero sin embargo es el inicio de un cambio de tendencia. Por ahora no se ha pensado en las agencias de desarrollo como instrumentos para la gestión de los procesos de desarrollo local (en el próximo apartado se presenta el caso del Comité de Santa Cruz, la experiencia boliviana más avanzada en temas de gestión público-privada de desarrollo local). Algo similar sucede en El Salvador, recientemente se ha abierto un proceso, si bien muy limitado, de descentralización de algunas funciones en ámbito productivo, pero el gobierno nacional sigue centralizando las prioridades del desarrollo económico. En el caso de Santa Tecla, sólo se ha hecho un pequeño acuerdo con el ministerio para llevar adelante algunas actividades de capacitación. Se ha creado al interior del municipio una gerencia que da seguimiento a este tipo de actividades, sin embargo la misma no tiene ningún respaldo o estímulo (financiero) desde el nivel nacional.

En temas de coordinación territorial fue presentado el caso de Mar del Plata, ya que dadas las características del lugar, a nivel territorial hay una gran incidencia y presencia de iniciativas nacionales, provinciales y municipales que necesariamente necesitan reforzar la coordinación para potenciar resultados. Interesante aparece el caso del servicio de *mentoring* diseñado para la replicabilidad de buenas prácticas en temas de agencias de desarrollo en la Provincia de Buenos Aires. A través de la misma, una agencia exitosa hace un acompañamiento a otros territorios con menos experiencia interesados a desarrollar una agencia local. La provincia tiene 47 agencias de desarrollo actualmente desarticuladas. Con el proyecto se quiere poner en red esta realidad. En el caso de esta provincia, dada su dimensión territorial y demográfica, se presenta sumamente necesaria la instancia intermedia ya que el nivel nacional no puede dialogar con cada territorio. En este caso, la provincia inició un proceso de regionalización administrativa, cuya propuesta de ley ya ha sido aprobada. Es un proceso de gran interés para el proyecto, ya que si bien no estaba dentro de los objetivos de Eulawin, contribuye al objetivo de firmar acuerdos públicos territoriales (Pacto entre autoridades). La institucionalidad de los procesos y de los resultados representa un punto central en la construcción del desarrollo local. Fue subrayado como los pactos, las ordenanzas y las formalizaciones en general, si bien no garantizan la sostenibilidad de los procesos, ayudan a dar orden y continuidad a las dinámicas iniciadas.

SEGUNDA SESIÓN DE TRABAJO.

FINANZAS PARA EL DESARROLLO Y REMESAS

Cómo se financia el desarrollo? La pregunta que ha guiado la discusión de la segunda sesión. Qué rol tienen las remesas siendo uno de los flujos financieros en crecimiento en muchas realidades latinoamericanas. Qué sucede cuando los proyectos terminan? Cómo los proyectos están planteando su sostenibilidad financiera? Se toma como punto de partida, las fuentes de financiamiento públicas provenientes desde el estado o gobierno nacional o subnacional, la cooperación internacional, los fondos privados y las remesas de inmigrantes.

Gobernanza multinivel. En primer lugar, se abre la cuestión de la articulación multinivel y la necesidad de interlocutores de otros niveles de gobierno que sean capaces de valorar y hacer trascender la experiencia local. En general, se observa poca interacción entre los gobiernos locales que llevan adelante el proyecto y las instancias legislativas del nivel nacional. Ninguno de los proyectos presentes ha desarrollado vínculos con los parlamentarios para que conozcan los proyectos que se están ejecutando a nivel local. En ningún caso, éstos fueron presentados en las Comisiones de Asuntos municipales de los parlamentos. En este sentido, los proyectos citan la cautela con la que se mueven cuando van a dialogar con otras instancias de gobierno. Fue de todas formas recordada la importancia de la dimensión legislativa y su incidencia en la “suerte” del proyecto y en las condiciones institucionales del mismo. En este momento, en América Latina hay un debate muy interesante y muy dinámico al respecto que forma parte de los procesos de descentralización y de la importancia que los gobiernos locales están adquiriendo. En este sentido, las experiencias locales pueden dar importantes *inputs* a las políticas nacionales. Los proyectos pueden ser concebidos como laboratorios, como experiencias piloto para las políticas nacionales donde el gobierno subnacional utiliza el proyecto para negociar la sostenibilidad con otros niveles más altos de gobierno.

La sostenibilidad en las políticas públicas locales. El segundo planteo tiene que ver con el anclaje de los proyectos en las políticas públicas locales y una posible asignación presupuestaria a los mismos. La experiencia de EULAWIN, por ejemplo, ha incentivado a los gobiernos locales participantes a que tomen los proyectos piloto como parte de las acciones de gobierno. Este fue desde el principio un elemento estratégico e irrenunciable. Actualmente, el programa de *mentoring* de las agencias de desarrollo forma parte de las políticas públicas del ministerio de desarrollo productivo de la Provincia de Buenos Aires. Es un programa con partida presupuestaria dentro de la provincia. En el caso de Paraná se están llevando adelante las inversiones y la infraestructura con el proyecto URB-AL y paralelamente se hace un trabajo de inclusión de las actividades y resultados del proyecto en el plan de acción del gobierno local. Lo importante es llegar a demostrar que esa experiencia sirve y que debería ser absorbida por la experiencia pública. Estos constituyen dos casos que fueron explicitados durante la sesión, sin embargo, hay que destacar que varios territorios tienen muy clara esta dimensión y están trabajando en ella. Estas

experiencias llevan a pensar que lo más importante que puede dejar el programa URB-AL no es tanto el funcionamiento de una agencia (u otro resultado tangible) durante la vigencia del proyecto sino el cambio de mentalidad en los gobiernos locales para poder sostener ciertas ideas en futuro.

En el caso boliviano, donde no existe la cultura de la agencia de desarrollo, el proyecto es realmente una experiencia piloto para pensar la institucionalidad de las agencias y del rol de los gobiernos locales. En este caso concreto, se está tratando de crear una articulación con la única realidad relevante que se encuentra en la ciudad de Santa Cruz donde existe un “Comité pro Santa Cruz” (no es una agencia de desarrollo, pero actúa como tal) relativamente consolidado conformado por el gobierno de Santa Cruz, el Municipio central de la capital de Santa Cruz, la federación de ganaderos, la cámara de industria y comercio de Santa Cruz y el Comité cívico (otros actores de la sociedad civil). Esta asociación de distintas realidades es un ejemplo único en la realidad boliviana, ellos deciden sobre la realidad productiva del departamento. El Comité está organizado en líneas de trabajo para el desarrollo departamental y el dinero se gasta por línea de acción. El gobierno nacional no tiene ninguna incumbencia sobre este Comité, es una iniciativa totalmente local para el desarrollo del departamento, no cuenta entonces con financiamiento del gobierno nacional, sino que está financiado por sus miembros. Además tiene las competencias para canalizar financiamientos, tiene procesos burocráticos ligeros y esto también facilita la gestión y administración de fondos y proyectos. El Comité representa un interlocutor muy válido en las dinámicas de desarrollo internacional ya que cuentan con fondos propios para cofinanciar proyectos y así atraer nuevos fondos.

En el caso particular de PACEF, ha sido fundamental para el proyecto actuar a través de la asociación de Municipios de Cochabamba que garantiza la canalización efectiva de recursos. Hay otro paso que es que cada Municipio (ya no la asociación) adopte los avances del proyecto, los Pactos formativos. El Pacto formativo ha sido una estrategia central para lograr el interés de los Municipios, quienes de hecho se lo han apropiado. A través de los pactos, se ha logrado que los municipios vean que no se trata de una acción a favor de las mujeres sino de todo el municipio.

La sostenibilidad asegurada desde la ciudadanía. Otro punto importante es el empoderamiento que la misma sociedad civil puede otorgar a los resultados del proyecto y para su mantenimiento en el tiempo. En el caso de Curahuara de Carangas, por ejemplo, donde los beneficios de la acción de la agencia de desarrollo son muy tangibles para los campesinos del lugar, obliga, de alguna manera, a las autoridades y al consejo municipal a buscar otros mecanismos de financiamiento o a inscribir la iniciativa en el presupuesto municipal.

Alianzas público-privadas. Cuando los gobiernos nacionales no cuentan con recursos para transferir a las instancias sub-nacionales, los Municipios deben buscar alternativas, algunas de ellas pueden basarse en el ejercicio de negociación con el privado. En el caso de Santa Tecla, por ejemplo, las autoridades locales están asumiendo muchas funciones pero sin recursos adicionales desde los gobiernos nacionales en el traspaso de funciones. Por primera vez se ha hecho una alianza público-privada para la creación de un centro comercial. La idea es que este ingreso vaya directamente a cubrir el desarrollo local. El rol del Municipio en temas de desarrollo local es una revolución para el Salvador, donde

tradicionalmente el gobierno local no tiene voz y mucho menos recursos para definir el desarrollo local. Todos los procesos fueron conducidos por las empresas privadas. La alianza público-privada es un gran paso, se está exigiendo que el privado se haga cargo de cuestiones sociales que están alrededor de su polo de inversiones, dando en cambio carreteras, iluminación, hasta incluso planes habitacionales. El privado podría no entrar en este tipo de negociación ya que los gobiernos locales no tienen nada que perder. Sin embargo su involucramiento redundante en “buena fama” entre la población local. No es un ejemplo muy difundido, pero hay mucha credibilidad y voluntad política en el caso de Santa Tecla. Hay otro tipo de acuerdos con privados, con los supermercados o con los comercios para canalizar los productos que se realizan (aquí se cita el ejemplo de Paraná). Hay algún caso de negociación Municipio-empresas locales, como Cochabamba, para obtener algunos beneficios financieros por parte de las empresas, a cambio de un control en los impuestos. De esta manera se trata de incorporar a las empresas en el proceso de desarrollo local.

Últimamente se ha hablado mucho de las medidas que los gobiernos nacionales pueden tomar para beneficiar a las Pymes, algunos países lo han hecho, otros no. Hay otras normas de niveles intermedios que también pueden facilitar las condiciones de trabajo de las pequeñas empresas.

Finalmente, fue brevemente presentado el Modelo 3 x 1, experiencia que se lleva adelante en Valparaíso, Zacatecas. En este caso, si bien en general tiene el mismo funcionamiento, por cada dólar que el inmigrante aporta, el fondo recibe otro del municipio, otro dólar de la gobernación y otro de la cooperación internacional. No siempre se dan las condiciones para que tal sistema funcione. Este tipo de modelo no siempre se puede aplicar, es necesaria la presencia masiva de migrantes de un mismo lugar de origen disponibles a aportar recursos financieros para su pueblo y esto no siempre se presenta. Este modelo se enmarca en el de remesas colectivas, remesas solidarias para sus lugares de origen, pero hay muchos otros sistemas alternativos que funcionan en otros lugares. Se ha citado el ejemplo de Huancayo, Perú, es una ciudad receptora de remesas sin ser emisora de migrantes. Es una ciudad intermedia entre Amazonas y Lima, un lugar estratégico para el acopio de productos agrícolas, y entonces apoyando a Huancayo, se apoya a las familias de los lugares aledaños. Se ha creado esta oportunidad de inversión que ha atraído la atención de los migrantes. En este caso, no se trata de una donación sino de una inversión. Hay varios ejemplos en varios lugares de América Latina.

Fue presentado, asimismo, el modelo FIDI, como Fondo de garantía. Asociación de empresas interesadas a entrar en el crédito que acceden contribuyendo al fondo para, a su vez, poder tener acceso al crédito. Un miembro solicita un crédito y cuenta con la garantía de las otras empresas presentes en el fondo.

Hay también casos de cooperativas de crédito, sobre todo difundidas en México y Paraguay. Otro ejemplo son los fondos Jaliscos (FOJAL, Fondo Jalisco de Fomento Empresarial) que se otorgan al 9% anual mientras en el banco superan el 20%. Mayor información se puede obtener en la página web, www.jalisco.gob.mx.

Procurement (Compras públicas). En el caso mexicano, existe una ley que obliga a las licitaciones públicas a destinar un porcentaje a las pequeñas y medianas empresas, sin

embargo no siempre se aplica. Existe también otro tipo de normas pero no hay gran difusión. En el caso brasileño existe la ley general de municipios donde se ampara el rol de las pymes en las licitaciones y encargos públicos, en este caso, la Agencia de desarrollo brasileña se encarga de hacerla cumplir facilitando la relación entre los municipios y las pequeñas empresas. El caso norteamericano prevé que el 20% del procurement se realice a pequeñas y medianas empresas. En Europa no existe este tipo de medida.

TERCERA SESIÓN DE TRABAJO

EL ENFOQUE DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS EN EL DESARROLLO LOCAL

El tercer argumento de las discusiones han sido las cadenas productivas. Se planteó cómo los proyectos están abordando el enfoque “sistema de los territorios”. Las preguntas que orientan el debate, en este caso, son: qué tipo de abordaje? Con qué instrumentos? Sectorial o territorial?

En general, los proyectos trabajan con un fuerte enfoque de inclusión social más que de competitividad territorial. Sin embargo, esto no impide que se pongan en práctica procesos de innovación tecnológica o infraestructural.

Se ha destacado en primer lugar la vocación productiva de los territorios. En el caso de Cochabamba, a partir de la identificación del sector productivo (producción lechera) se está llevando adelante un trabajo de negociación con los proveedores y con los clientes de ese rubro para actuar de manera coordinada en toda la cadena. El cliente más importante, en este caso, es la planta industrial de leche, y así fue involucrado en el proyecto. No era posible pensar en dejarla afuera. Involucrándolos se tomó mayor conciencia del potencial de valor agregado que el rubro podía dar procesando la leche. También se realizó un trabajo hacia atrás, quiénes son los proveedores, de dónde provienen sus insumos. Asimismo, se está integrando al proyecto la facultad local de agronomía para poder hacer el análisis y desarrollo de los componentes químicos del proceso. Se trata de un aporte gratuito al proyecto por tratarse de una universidad pública. De acá la idea de expandir la cadena de valor y que no se trate simplemente de un grupo que produce leche. Es una suma de actores que se involucran, a partir de un rubro, en un objetivo mucho más amplio de desarrollo productivo local.

No todos los proyectos trabajan directamente el tema de las cadenas productivas, pero en varios territorios se está abordando a partir de la realidad del proyecto. En el caso de Curahuara de Carangas, a partir de un sector muy definido como es el de los camélidos, se ha empezado un trabajo de concienciación de sus productores para la proyección futura pensando en un sistema de comercialización un poco más formalizado y sistemático. El planteo en este sentido fue “de cadena”, qué es lo mejor que ese grupo sabe hacer y qué es lo que no saben hacer. Lo mejor, producir y transformar, lo peor comercializar. De aquí surgió la necesidad de trabajar con intermediarios para involucrarlos de otra manera dentro del proceso, cambiando el rol especulador al que están asociados. Muchos productores cuando se han querido desasociar de los intermediarios se encontraron con grandes problemas (de calidad, de cantidad). Se está llevando adelante entonces un trabajo con los intermediarios para reforzar la cadena de comercialización. Luego empieza un trabajo de expansión hacia otros sectores, las hilanderas, los acopiadores, la ganadería en general, en función de la calidad y los volúmenes que se quieren

desarrollar. Hay que tener presente, además, que los accesos a los lugares donde se trabaja, no son fáciles, no hay buenos caminos, no hay infraestructura. Se llama la atención sobre las dificultades de este sector (competencia asiática, necesidad de cantidad, etc.).

En Paraná, antes de empezar con el proyecto, se pensó en un sector de intervención que pudiera tener impacto directo en el territorio, se ha seleccionado la miel, se ha creado una cooperativa y se crearon acuerdos con los otros estadios de la producción, embalaje, productos derivados de la miel, miel orgánica, comercialización (en escuelas, supermercados). En este sentido, se está trabajando la cadena productiva.

En la misma óptica trabajan en Rio Grande do Sul, en la cadena de vino y enogastronomía, por un lado, y la cadena de leche, por otro. En ambos casos se está llevando adelante un trabajo integral desde los proveedores, hasta los clientes en sentido muy amplio.

4. ACUERDOS Y ALIANZAS DERIVADOS DEL INTERCAMBIO

La siguiente lista de acuerdos/intereses es el resultado de lo presentado en el plenario final como conclusión de los encuentros de interés espontáneos que han tenido lugar en la última tarde del Encuentro. Se sugiere que los participantes completen e integren esta información siguiendo el *format* que aparece a continuación. En el mismo pedimos que puedan explicitar el tipo de información y de experiencia que se propone intercambiar así como las modalidades sugeridas para hacerlo.

- Estado de Paraná – Asociación de Municipios de Cochabamba – Municipio de Gral. Pueyrredón – Provincia de Buenos Aires – Emilia Romagna – Zapotlán El Grande (Proyectos EULAWIN, PACEF, UNE)

- Articulación multinivel. Interés en conocer las distintas formas de *governance* vertical y horizontal desarrolladas en los territorios participantes (descentralización, mesas de trabajo, etc.). Interesados en capacitación sobre procesos jurídicos y administrativos de articulación y *governance* multinivel.
- Gestión operativa de proyectos de cooperación internacional. Análisis de modelos de gestión. Se demuestra mucha preocupación en este sentido, ya que la totalidad de los proyectos participantes han tenido serios problemas de gestión del dinero, de las actividades, de los equipos técnicos. Se propone un análisis del cuadro normativo con el fin de identificar una solución capaz de gestionar de manera eficiente los proyectos y programas.
- Interés en conocer la experiencia de Cochabamba de Asociación de Municipios.
- Institucionalización de la participación de la sociedad civil en las políticas públicas como garante de la continuidad de los procesos iniciados en el marco de los proyectos. Se propone observar algunas prácticas en curso en algunos territorios, la institucionalización de algunos instrumentos y el monitoreo de sus resultados. Este interés nace sobre todo desde la necesidad de conocer formas de institucionalización ya que las formas de participación en América Latina en general no están institucionalizadas.

Santa Tecla - Zapotlán El Grande – Rio Grande Do Sul

- Sistemas regionales de innovación (cadenas productivas, incubadoras de empresas).

Acuerdos e intereses derivados del Cuarto Encuentro de Capitalización de Buenas Prácticas.

Cluster “Competitividad territorial e innovación”

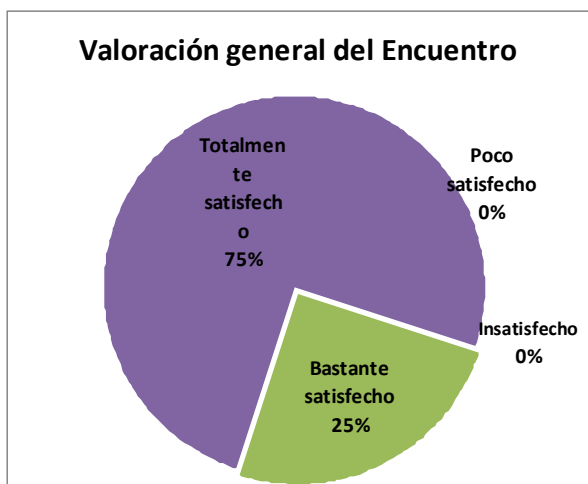
Se solicita completar el siguiente formulario para cada grupo de interés

Tema de interés	
Territorios interesados y proyecto al que pertenecen	
Territorio/s líder/es en el intercambio	
Descripción del tipo de intercambio propuesto y modalidades y tiempos de implementación	
Resultados esperados	
Solicitud de asistencia a la OCO	

5. Evaluación de los participantes

Al finalizar las jornadas de trabajo, los participantes respondieron a un cuestionario de evaluación de las mismas suministrado por la OCO. De las respuestas de los participantes, se desprenden los siguientes resultados.

Valoración general del Encuentro. *Número total de personas que contestaron, 12.*



Distribución porcentual de las respuestas suministradas por los participantes

1. Los contenidos (Distribución % de las respuestas)

En cuanto a utilidad , las temáticas han sido:	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)
	0,0	0,0	41,7	58,3
En cuanto a cantidad , las temáticas han sido:	1 (Escaso)	2	3	4 (Excesivo)
	0,0	0,0	91,7	8,3
En cuanto a la complejidad , las temáticas han sido:	1 (Muy difíciles de comprender)	2	3	4 (Muy fáciles de comprender)
N.= 12	0,0	8,3	41,7	50,0

II. Las actividades (Distribución % de las respuestas)

Las actividades han satisfecho sus expectativas:	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)
	0,0	8,3	50,0	41,7
Las actividades desarrolladas en las sesiones me han ayudado a (objetivo de	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)

la actividad)				
N.= 12	0,0	16,7	66,7	16,7

iii. La carga horaria (Distribución % de las respuestas)

La duración del encuentro ha sido...	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)
	0,0	16,7	8,3	75,0
Las horas que ha durado cada actividad...	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)
N.= 12	0,0	8,3	41,7	50,0

En cuanto a la participación... (Distribución % de las respuestas)

Las metodologías utilizadas han promovido la participación...	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)
	0,0	0,0	16,7	83,3
Tu aporte, dedicación y participación durante el encuentro ha sido....	1 (Nada útiles)	2	3	4 (Muy útiles)
N. =12	0,0	0,0	50,0	50,0

La sesión 1 Políticas públicas y las agencias para el desarrollo ...

(Distribución % de las respuestas)

<i>La metodología (presentación, actividades grupales, debates, producción de conclusiones)</i>	1	2	3	4
	0,0	8,3	66,7	25,0
<i>La coordinación</i>	1	2	3	4
	0,0	0,0	58,3	41,7
<i>Los contenidos</i>	1	2	3	4
	0,0	25,0	41,7	33,3
<i>La participación en los debates</i>	1	2	3	4
	0,0	8,3	58,3	33,3
<i>La calidad del debate</i>	1	2	3	4
N. =12	0,0	8,3	50,0	41,7

La sesión II Finanzas para el desarrollo y remesas ...

(Distribución % de las respuestas)

<i>La metodología (presentación, actividades grupales, debates, producción de conclusiones)</i>	1	2	3	4
	0,0	16,7	58,3	25,0
<i>La coordinación</i>	1	2	3	4
	0,0	0,0	58,3	41,7
<i>Los contenidos</i>	1	2	3	4
	0,0	8,3	66,7	25,0
<i>La participación en los debates</i>	1	2	3	4
	0,0	8,3	66,7	25,0
<i>La calidad del debate</i>	1	2	3	4
N. =12	0,0	8,3	58,3	33,3

La sesión III El enfoque de las cadenas productivas en el desarrollo local ...

(Distribución % de las respuestas)

	1	2	3	4
<i>La metodología (presentación, actividades grupales, debates, producción de conclusiones)</i>	0,0	16,7	41,7	41,7
<i>La coordinación</i>	0,0	0,0	58,3	41,7
<i>Los contenidos</i>	0,0	8,3	66,7	25,0
<i>La participación en los debates</i>	0,0	8,3	75,0	16,7
<i>La calidad del debate</i>	0,0	8,3	58,3	33,3
N. =12				

Listado de Anexos

Anexo 1. Nota Conceptual “Competitividad territorial e innovación”

Anexo 2. Información Proyectos Competitividad territorial e innovación.

Listado de participantes

Matriz de debilidades y fortalezas de los Proyectos

Matriz de productos de los Proyectos

Anexo 3. Modelo de cuestionario de evaluación del Encuentro