

## **DISEÑANDO UNA AGENCIA DE DESARROLLO CON ENFOQUE TERRITORIAL: FACTORES RELEVANTES, CONDICIONANTES TERRITORIALES Y MODELO DE ACTUACIÓN.**

Azurmendi, H. <sup>(P)</sup>; Yagüe, J.L.; Lenihan, E.

### **Resumen**

Las Agencias de Desarrollo (AD), cuyo origen esta relacionado a una medida gubernamental para la solución de los fallos de mercado y de estado, se remonta a mediados del siglo XX, aparecen como instituciones intermediarias a la hora de formular y canalizar la puesta en marcha de proyectos que promuevan el desarrollo de una región en sus diferentes facetas sociales, económicas y ambientales.

Esta comunicación presenta las directrices básicas para el diseño de AD con principios de actuación basados en el enfoque territorial. Estas directrices se orientan hacia tres aspectos o pilares; el primero es la definición de los factores relevantes del enfoque territorial de una AD, el segundo pilar se basa en el reconocimiento del escenario de partida del territorio y la relevancia para el diseño de una AD, básicamente los condicionantes según tipo de región económica, según la historia y evolución los procesos de desarrollo económico, y el ultimo pilar es la definición de un modelo de actuación (organizacional e institucional).

La propuesta se discute desde el estudio de las AD de España, bajo el contexto europeo, y a la vez se discute en relación con otro ámbito geográfico donde recién se ha iniciado el proceso: Chile.

*Palabras clave: Agencias de Desarrollo, Desarrollo Regional, Desarrollo Territorial, enfoque territorial.*

### **Abstract**

The origins of Development Agencies (DA) were relating with governmental measures for solutions of state and market failures, since the mid 20th century, they appear like intermediary institutions at the moment to formulate and to implement projects that promote the regional development in their different social, economic and environmental aspects.

This communication explores the basic directives for the design of DA with principles of performance based on the territorial approach. These directives are oriented towards three aspects or pillars; first one is the definition of the relevant factors of the territorial approach of a AD, the second pillar is based on the recognition of the departure scene of the territory and its relevance for the design of a DA, basically the conditioners according to type of economic region, according to history and evolution the processes of economic development, and last pillar is the definition of a model of performance (organizational and institutional).

The proposal is discussed from the study of the DA of Spain, under the European context, and simultaneously it is discussed in relation to another geographic area where the process of implementation of the DA has just begun: Chile.

*Keywords: Development Agencies, Regional Development, Territorial Development, Territorial approach.*

## **1. Origen de las AD en Europa**

### **1.1 Las AD como una medida de acción gubernamental y territorial**

Desde mediados del siglo XX, los problemas de los gobiernos han sido categorizados en dos grandes grupos de “fallos del mercado” [1] o de “fallos del Estado” [2].

Orientación a fallos de mercado; en el caso europeo, se ha demostrado que las AD, respondieron en sus inicios, a la necesidad específica de una región, de resolver las ineficiencias del propio mercado en los procesos de crecimiento económico, como por ejemplo la carencia emprendimientos o la falta de recursos inversión privada. En otras latitudes, varias de las AD regional, como en el caso de Chile, han sido creadas al contrario, para dar solución a problemas de “fallos del Estado”, o sea del mal funcionamiento del aparato público o gubernamental, teniendo como objetivo gestionar programas de desarrollo local-rural que una entidad pública no es capaz de coordinar.

Orientación a fallos de equilibrio; por otro lado, las AD han sido el resultado de una medida de los gobiernos para la superación de las diferencias inter-territoriales [3]. Básicamente las AD han buscado mejorar la calidad de vida y las oportunidades de empleo en las regiones que se han implementado. En la mayoría de los países europeos, estas han sido las instituciones encargadas de poner en práctica muchas de las medidas adoptadas por la política regional europea de los últimos 40 años [4] [5].

### **1.2 El papel de las AD en España.**

Las comunidades autónomas, han visto en las AD una forma de actuar descentralizada y flexible mejorando la respuesta de los gobiernos regionales, a los problemas locales [6]. Además, tienen una mayor capacidad de obtener fondos públicos - privados, incorporando la mirada territorial en sus actuaciones, integrando las estrategias del territorio (rural-urbano) con las estrategias del sector [6] [7] [4]. Lo anterior es una situación similar en varios escenarios europeos.

El aprovechamiento de las externalidades positivas que derivan del trabajo en red “networking” o también llamado partenariado “partnership” [8] es uno de los principales activos de las AD. La función de coordinación y producción servicios para un grupo de empresas (por ejemplo; grupos de acción local, pactos territoriales o clusters) [3], la función de facilitador de funciones ajenas (ventanilla única) [9] y el papel de administrados “manager” estratégico de los procesos en el territorio [10], son en síntesis las principales funciones de las AD en la planificación e implementación de una estrategia de desarrollo regional.

Las AD han sido un instrumento para la mejora de la eficiencia en las acciones de las instituciones gubernamentales, a través de la reducción de los costes de transacción (entre empresas y servicios públicos), eliminación y reducción de las barreras monopólicas para el desarrollo local y la mejora de la cohesión social y territorial [5]. Sin embargo, se debe reconocer que medir el efecto económico y social de las AD es difícil y pronosticar una correlación positiva entre inversión pública y beneficio, sería aventurado.

En la experiencia europea, se ha visto que las AD han paulatinamente pasado desde un objetivo de atracción de grandes empresas, en un rol más bien de conductor “driver” público, a uno más de enfoque de abajo hacia arriba “bottom-up” que busca la participación, el aprendizaje social y la cohesión económica y social. Esta visión está prevalentemente focalizada en un enfoque territorial del desarrollo, donde el rol de “bottom-up”, básicamente apunta a la valorización de los recursos territoriales: típicamente en términos de emprendimiento, cantidad y calidad del capital físico y del capital humano, redes de

relaciones entre sujetos del territorio, gobernanza local y capacidad del sistema de generar procesos innovadores [11] [12].

### 1.3 Evolución de las AD a la par de las necesidades de la política regional europea

Desde la mitad del siglo XX el desarrollo territorial en Europa, ha venido sufriendo una serie de adaptaciones a partir de las directrices y actuaciones de la Comunidad Europea, sobre todo referidas a la política regional, de descentralización y el rol de los gobiernos nacionales [13] [14].

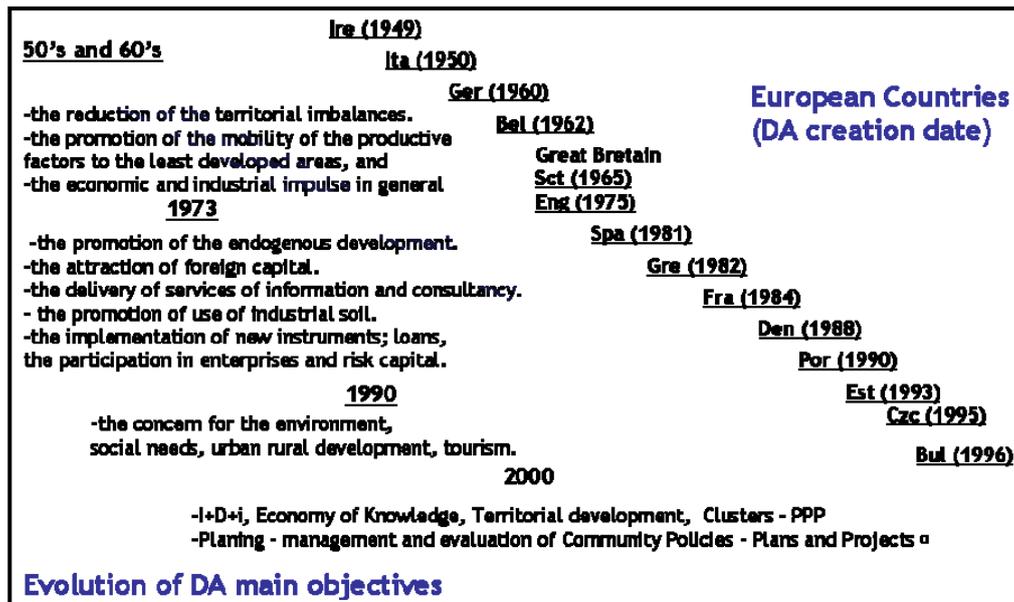


Figura 1: Principales AD Regional Europeas, año de creación y evolución de objetivos. Fuente: Elaboración propia.

El estudio de la evolución de las funciones y objetivos de las AD muestra una relación directa con la implementación de acciones recomendadas por la política regional comunitaria. Por ejemplo, las primeras AD, década de los 50, fueron creadas con fines de reestructuración económica de zonas en declive industrial o agrícola, funcionando bajo esta mandato hasta la década del setenta en donde, la crisis del petróleo del 73 obliga a los gobiernos intervenir en la economía, básicamente guiados ya por una incipiente política económica regional europea, orientando sus actuaciones a la promoción del desarrollo endógeno, la atracción de capitales extranjeros, la prestación de servicios de información y consultoría, la focalización y promoción de uso de suelo industrial, la implementación de nuevos instrumentos, como los préstamos, la participación en empresas y capital de riesgo [6] [4] [15].

A partir de la década de los noventa, las funciones de las AD, se focalizan a dar una mayor provisión de servicios especializados a las empresas, en modernización tecnológica y marketing, a PyMes, incorporando dentro de sus principios de actuación la temática del la preocupación por el medio ambiente, la reconstrucción urbanística de áreas tradicionalmente industrializadas, el desarrollo del turismo, la atención a otras necesidades de carácter social y el fomentar el acuerdo y la interrelación entre Agencias de distintos países [10] [5]. Por ultimo, en la época actual la función de las AD esta mas orientada a cumplir una función más empresarial, son más ágiles en su funcionamiento, en la toma de decisiones, en la actuación y gestión cotidiana, centradas en el desarrollo de las potencialidades endógenas de su ámbito de actuación, sobre todo de las PyMeS,

básicamente, en sentido de facilitación de información para el desarrollo económico, de intermediaria en las solicitudes de recursos financieros, promocionando los procesos de innovación y difusión tecnológica [16] [17] [18] [3] (ver figura 1).

## 2. El proceso de ADRP en Chile

En el contexto de una economía social de mercado como la chilena<sup>1</sup> se han implementado innovadoras políticas en el ámbito productivo, una de las últimas ha sido el programa de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo<sup>2</sup> (en adelante ARDP). Estas ARDP tienen como fin contribuir a mejorar la capacidad competitiva de las regiones, fortaleciendo las capacidades regionales para diseñar e implementar programas de ámbito territorial que contribuyan a promover la productividad de las MiPyME y a mejorar la equidad e inclusividad social.

El programa, además de la Implementación de las ARDP, contempla un componente de construcción de las Agendas Regionales de Desarrollo Productivo, la elaboración y ejecución de Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) y un último componente de seguimiento y evaluación del proceso<sup>3</sup>.

A estas alturas, se han instalado las ADRP en 13 regiones, de las 15 del país. Se han formalizado los equipos de trabajo y los comités públicos privados de administración y se están finalizando la construcción de las Agendas (por los propios comités PP y consultoras regionales) y los PMC están en etapa de contratación (licitación internacional). Además se han elaborado acuerdos vinculantes con los Gobiernos Regionales y los Servicios Públicos, además de incluir a las ARDP en la Glosa Presupuestaria del estado.

Si bien, el programa ha contado con presupuesto y se han cumplido indicadores de resultado, el proceso no representa un verdadero avance en la descentralización y no ha cumplido con el objetivo territorial, con el cual fue diseñado. Básicamente, porque desde el diseño se han omitido una serie de principios, como los que hemos mencionado en el análisis de las AD de corte europeo. En primer lugar, las ADRP están pensadas como instrumento de descentralización, pero la forma jurídica que han adoptado en Chile, las encasilla dentro de un Comité Intersectorial, dependiente de CORFO (entidad desconcentrada, no descentralizada). En segundo lugar, su composición radica en un comité público – privado, el cual es presidido por un representante directo del Presidente de la República y que no garantiza una real participación de los actores locales. Los únicos entes descentralizados en Chile, son los Gobiernos Regionales y los Municipios, y ellos no son los principales actores en esta estructura.

A partir del análisis de 3 AD locales en España<sup>4</sup>, se llegó a la conclusión que los principales aspectos a tener en consideración para la implementación de una AD, están relacionados, con los aspectos legales (entidad coordinadora y ejecutora), de planificación (elaboración de un plan estratégico territorial) y de principios de actuación (enfoque territorial). En Chile, no

<sup>1</sup> La economía de Chile ha pasado en las últimas décadas de ser una economía mono-exportadora de productos primarios, a un país semi-industrial, fruto de un crecimiento económico continuo a un ritmo del 7% en los años 90, con una sólida base institucional y una fuerte cohesión parlamentaria en torno a la dirección de la política económica.

<sup>2</sup> El propósito de este programa es instalar y poner en marcha una AD por región (15) que coordine y articule, la oferta de apoyo productivo de los organismos públicos sobre la base de las necesidades competitivas de las MiPyME de la región, fortaleciendo a su vez la articulación entre los actores locales.

<sup>3</sup> Las etapas del proceso han sido el instructivo presidencial que les dio origen, en octubre del 2005, al año siguiente, en septiembre, se aprueba un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante BID), por 40 millones de dólares (50% contraparte local), de cuatro años y medio.

<sup>4</sup> Para más detalle ver referencia bibliográfica nº [19], donde se realizó un estudio de la factibilidad de implementación de una agencia de desarrollo en Chile.

existe una figura legal que permita la participación de instituciones públicas y privadas, en el uso y planificación de recursos públicos. Para que una institución pública o un municipio participe en una iniciativa como esta, debe crear una Corporación de Desarrollo (figuras jurídicas de derecho privado) la cual, se forma por representantes de instituciones y no por instituciones [20] <sup>5</sup>.

### **3. La propuesta de un modelo de agencia con un enfoque de actuación territorial.**

Del estudio del aporte de la política regional europea en los procesos de desarrollo con enfoque territorial, se puede ver la fuerte influencia/dependencia que tiene en este tipo de proceso la implementación de nuevas formas de gobernabilidad. La iniciativa LEADER<sup>6</sup>, con demostrada experiencia (desde 1991) a nivel europeo en este tema, validó la hipótesis de que la participación de los actores locales es posible y viable, ej. Grupos de Acción Local (GAL). Asimismo, la incorporación del concepto de asociativismo impulsado por los distintos modelos de desarrollo territoriales [21] [22] [23] [24] se ha materializado en los llamados partenariados público privados. Estos han tenido como uno de sus efectos la creación de las AD como entidades facilitadoras de estos procesos bajo los principios de participación y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En este sentido, uno de los objetivos del presente documento ha sido la elaboración de un modelo de agencia de desarrollo, que refleje los conceptos del enfoque de desarrollo territorial, básicamente el europeo.

En los siguientes apartados se discuten y presentan los principales pilares, en los que debería estar basada una entidad intermedia para el desarrollo de un territorio, como lo es una AD.

## **4 Primer pilar; Factores relevantes para un esquema de desarrollo con un enfoque territorial**

### **4.1 La importancia del territorio como factor del desarrollo**

Uno de los elementos fundamentales a tener en consideración por una AD en el territorio, es el espacio u objeto de su actuación. Una AD debe reconocer explícitamente al territorio, en su calidad de espacio u objeto, como el punto de encuentro de las relaciones que operan en el ámbito del mercado competitivo y de formas de regulación social que determinan modalidades diversas de organización de la producción y capacidades diferentes de innovación. Estas dan lugar a una diversificación de los productos, los cuales se presentan en el mercado no simplemente sobre la base del coste relativo de los factores<sup>7</sup>. De lo anterior es necesaria una conceptualización y entendimiento del territorio como factor de desarrollo.

Los principales conceptos relativos al respecto, identificados principalmente de la experiencia de los distintos programas y proyectos europeos de desarrollo territorial son, se puede resumir que una AD debería reconocer [25]:

- **El territorio como espacio u objeto de participación**, destacando la importancia de la los actores locales en la sostenibilidad de las acciones.

---

<sup>5</sup> Del análisis realizado por la CEPAL en el 2001 a estas instituciones en Chile, uno de los principales problemas detectados, fue la falta de institucionalización de estas entidades, que con el tiempo le otorgue al proceso independencia respecto de las figuras que detentan los cargos. Además, no cuenta con glosa presupuestaria vinculante y debe gestionar recursos como cualquier ONG, por decirlo así.

<sup>6</sup> El Programa LEADER (Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale) es un programa de desarrollo rural de la Comunidad Europea que se inició en 1991, siendo desde entonces una referencia a nivel mundial del enfoque territorial de desarrollo aplicado al medio rural

<sup>7</sup> Ibid.

- **El territorio como espacio u objeto de acumulación de capital**, resalta que una AD debe reconocer los mecanismos que hacen más eficiente el funcionamiento del sistema productivo en su territorio. En este sentido, la acumulación de capital esta definida por factores<sup>8</sup> como; la difusión de las innovaciones y del conocimiento, la organización flexible de la producción, el desarrollo urbano y el desarrollo de las instituciones.
- **El territorio como espacio u objeto de actuación de redes locales**, en un modelo de AD, el territorio como espacio adecuado y confiable para la actuación de las redes locales es fundamental.
- **-El territorio como espacio u objeto de localización**, en sentido de reconocer los factores locacionales, diferenciado e identificándolos.
- **El territorio como espacio u objeto de decisión de los actores locales** ya sea en el interior o exterior del territorio, actuando como contenedor o recipiente de las decisiones empresariales<sup>9</sup>.
- **El territorio como espacio u objeto integrador** de su capacidad de ser un “entorno<sup>10</sup>” favorable al encuentro de los actores y a su vez, la integración en el entorno y conducir hacia una mayor apertura en una perspectiva interregional y al desarrollo de una política exterior local o de medidas de “marketing territorial”.

#### **4.2 El enfoque del Desarrollo Territorial y los elementos fundamentales a considerar por una AD.**

Según el planteamiento de la iniciativa LEADER, el enfoque territorial consiste en definir una estrategia de desarrollo a partir de las realidades, puntos fuertes y débiles de un territorio [25].

El principio básico del enfoque territorial se vincula a la toma de conciencia creciente del papel de los recursos endógenos en la búsqueda de un desarrollo sostenible, originado en las fuerzas locales y destinadas a éstas [25]. Es decir, plantea el desarrollo como un proceso endógeno, cuyos ejes centrales son la movilización del potencial de desarrollo<sup>11</sup> del territorio y la capacidad de la comunidad local de liderar el proceso (en el sentido de poder decidir sobre, y controlar los cambios que se van produciendo).

Al contrario del enfoque sectorial, el enfoque apunta al territorio considerado como un conjunto socioeconómico integrado por mujeres y hombres, recursos naturales, conocimientos, etc., en vez de focalizarse únicamente en un sector económico-productivo como, por ejemplo, el turismo [25]. En síntesis, el territorio es considerado como un todo interrelacionado e incluye los siguientes elementos fundamentales:

- **La participación social:** El propósito de una AD debe ser el fomentar la participación activa de la comunidad y los actores locales. La participación permite o favorece el inicio de procesos de desarrollo equitativo y sostenible en el tiempo [11].

---

8 Antonio Vázquez Barquero introduce el término del factor acumulativo (factores determinantes de la acumulación de capital), que producen el llamado efecto H... El efecto H consiste en un efecto multiplicador del impacto individual de cada uno de los factores debido a que entre ellos existen relaciones que actúan como mecanismos limitadores o impulsores del impacto de cada uno de ellos sobre el proceso de acumulación de capital. Cuando se produce sinergia entre todos los factores, las economías de las ciudades y territorios entran en una fase de desarrollo autosostenido que impulsa la mejora de la competitividad y, por lo tanto, permite el cambio de su posicionamiento competitivo en el sistema urbano y regional internacional.

9 Garofoli, G (1994) diferencia 2 modelos según esto, los modelos de desarrollo extrovertidos (aquellos dependientes de decisiones tomadas en el exterior del área) y los modelos de desarrollo aut centrados (son aquellos asentados sobre variables controladas en el interior del área).

10 Definiendo “entorno” como un conjunto de relaciones territoriales, una totalidad coherente, una sistema productivo, diversos actores sociales, una cultura específica con su propio sistema de representación que permite un proceso dinámico de aprendizaje que requiere la coordinación y la integración de los procesos de producción y de innovación en el espacio y el tiempo.

11 El potencial de desarrollo de un territorio (o capital territorial) es el conjunto de todos aquellos recursos y tipos de capital, materiales e inmateriales, con los que cuenta una comunidad para movilizarlos en pos de una estrategia de desarrollo.

- **La multidimensionalidad:** Una de las características que hacen al enfoque de desarrollo territorial diferente, es la consideración de las múltiples dimensiones en el territorio [25] (socio –cultural, económico –productiva, ambiental y político – institucional).
- **La competitividad sistémica o territorial:** es el proceso de construcción en el territorio de ventajas competitivas dinámicas, basadas en la existencia de competitividad social (o capital social), competitividad económica, competitividad medioambiental y la inserción externa del territorio [25], en detalle una AD debe procurar promover la competitividad en todos sus ámbitos (social, económica, medioambiental y localizacional)
- **La multisectorialidad,** una AD con enfoque territorial debe pretender favorecer una mirada integral del territorio, que implica la complementariedad entre diferentes actividades productivas, y en términos sociales: la integración de los servicios (salud, educación, empleo, etc.) al desarrollo de los territorios.
- **La valoración de los recursos locales** de todas las actividades productivas o no que generan ingresos a la economía del territorio, son la base para la valoración de los recursos locales [24]. En este sentido, una AD debe tener como misión reconocer la importancia de las diferentes cadenas de valor agregado que se pueden construir en el territorio [6] como, por ejemplo, los clusters, las cadenas agroalimentarias y agroindustriales territorializadas, las denominaciones de origen, el turismo rural y la agroindustria artesanal, entre otros.
- **La institucionalidad y gobernanza territoriales.** Las AD han sido una herramienta para la creación de una mayor coincidencia institucional. Son un instrumento para una nueva institucionalidad para el desarrollo, abierta, pluralista y democrática [5].

Más explícitamente, el territorio representa el punto de encuentro de relaciones [17]. Las cuales operan estrechamente en el ámbito de las reglas de mercado y de formas de regulación social que determinan modalidades diversas de organización de la producción y capacidades diferentes de innovación que dan lugar a una diversificación de los productos, los cuales se presentan en el mercado no simplemente sobre la base del coste relativo de los factores [23].

## 5. Segundo pilar: Condicionantes territoriales.

Los procesos de desarrollo y los modelos son diferentes y por lo tanto sus AD son diferentes también. Se debe realizar una diferenciación del tipo de región, respecto de su crecimiento económico y estado de estructuras institucionales. Al igual que una diferenciación del tipo de coordinación necesaria, que se requerirá, según las formas de organización de su economía (de mercado, jerárquica o integrada en redes).

En este sentido, una AD deberá ser capaz de reconocer el tipo de territorio en el que trabaja (ver cuadro 1):

**Territorio Prospero;** En este caso el territorio se enmarca en una región que presenta un crecimiento económico creciente, con fuertes estructuras que tienen una larga y exitosa tradición de desarrollo económico. La economía local es dinámica, liderada por empresas competitivas o clusters. Típico ejemplo es una capital financiera de una región o polo de desarrollo de un área metropolitana.

**Territorio en declive;** presenta una economía estancada o decreciendo con una fuerte estructura económica y una densa red institucional de soporte, pero sufriendo un decrecimiento estructural de su zona industrial, por ejemplo, por el agotamiento de sus recursos naturales.

**Territorio emergente;** economía emergente con estructuras productivas y redes institucionales débiles. En etapa por ejemplo de consolidación de un cluster o de un sector innovador.

**Territorio marginalizado;** en este el crecimiento económico esta en declive y las estructuras productivas son desarrolladas, además las redes institucionales son débiles. En etapa de de crecimiento económico. Típico fenómeno que se encuentra en áreas rurales o marginales.



Cuadro 1. Resumen componentes del segundo pilar<sup>12</sup>

De lo anterior, según el tipo de territorio podremos esperar una AD diferente:

- En un **Territorio prospero**; donde las oportunidades de negocios y el clima emprendedor son adecuados una AD deberá asumir una labor de facilitación y manejo relacionados con la amplia red de actores locales involucrados en el sistema: necesidad de mantener una buena comunicación, buena coordinación ente los problemas, una buena distribución de los costos y beneficios y el manejo de los free riders.
- En un **Territorio emergente**; donde el mercado funciona relativamente bien y las barreras de entrada son bajas, aquí el factor clave de éxito es el manejo de las fallos del estado (ej, producción de bienes públicos, externalidades e información asimétrica) y de la red de actores (focalizado en el mantenimiento y fomento de la asociatividad).

En ambos territorios el balance entre el desarrollo económico, y social es un rol clave que debe jugar la AD.

- En un **Territorio Marginal** los fallos de mercado, del estado se complementan, minimizando las ventajas competitivas y comparativas de los territorios. En estas regiones las altas expectativas de la instalación de una AD pueden generar problemas. Deben dejarse claros sus objetivos, recursos y resultados. Además,

<sup>12</sup> Simbología del cuadro 1;

EP = Estructura productiva / FC= Factores Competitivos / RI= Redes Institucionales  
 FE = Fallos de Estado / FM = Fallos de Mercado / FR = Fallos de la Red

deberá tener la capacidad de decir, de acuerdo a su plan estratégico “no hay respuesta” y “esta propuesta no encaja”.

- En los **Territorios en Declinación**, por lo general los actores locales son los últimos en darse cuenta de los problemas estructurales, debido a un conservacionismo colectivo y esto debe ser el foco de acción de una AD, propiciando políticas y programas de modernización e innovación en estos sectores y facilitando la creación de nuevas actividades económicas en el territorio.

En estos territorios la función principal de la AD será el promover e implementar medidas en pos de la política de las PyMes; la competitividad, los intangibles empresariales, la capacidad innovadora de determinadas regiones (para influir en los procesos locacionales) o integración a redes de servicios (para la solución de los problemas reales de las empresas) [14].

## 6. Tercer pilar: Modelo AD y su forma de actuación.

El tercer pilar del modelo propuesto se basa en la definición de un modelo institucional, que básicamente define la actuación externa de la AD y la definición del modelo organizacional, que define el ámbito interno de actuación del modelo de AD.

Aunque nominalmente se realiza una diferenciación entre dos ámbitos de actuación, externo e interno, el modelo reconoce el solapamiento de algunos elementos que definen ambos ámbitos de actuación e influyen en la posible configuración del modelo (ver figura 2).

Este modelo parte de la definición y aceptación previa de una adecuada definición de AD de esta y sus principales funciones.

*Las Agencias de desarrollo son una entidad de carácter intermedio para el mejoramiento de la gobernanza de un territorio, promoviendo el desarrollo económico a través de la integración, trabajo en red y partenariados locales de los agentes, políticos e instrumentos que concurren en una área geográfica definida [33].*

La revisión de varios autores y estudios ratifica a las AD como una **entidad**, institución u organización de tipo **intermedia** que busca por la resolución y mejoramiento de los GAPs entre las políticas, estrategias y/o planes de nivel central con los objetivos y/o las actuaciones de las organizaciones gubernamentales de nivel macro con las organizaciones, público y privadas de nivel micro. Más aun, las AD promueven la **integración** horizontal, para crear una mejor armonización de las políticas de diversos sectores, y en sentido vertical, coordinando objetivos e instrumentos que facilitan el desarrollo económico territorial principalmente de las PyMes. Por otro lado, igualmente se señala que las AD se han constituido en una nueva herramienta para el mejoramiento de la gobernanza (gobernabilidad) en un **área geográfica definida**. Por ultimo, es importante señalar que las AD promueven el trabajo en red y el partenariado local, dentro de sus principales objetivos con una significativa asociación con las autoridades y organizaciones; locales-regionales y publico-privadas.

### 6.1 Modelo institucional (ámbito externo de su actuación)

El modelo institucional de una AD debe permitir establecer los elementos que configuren el proyecto de intervención pública de la institución (fija la acción exterior y sus relaciones con los destinatarios de su actuación operativa).

A continuación el detalle del modelo de AD y sus nueve distintos componentes, que definen su ámbito institucional y organizacional<sup>13</sup>:

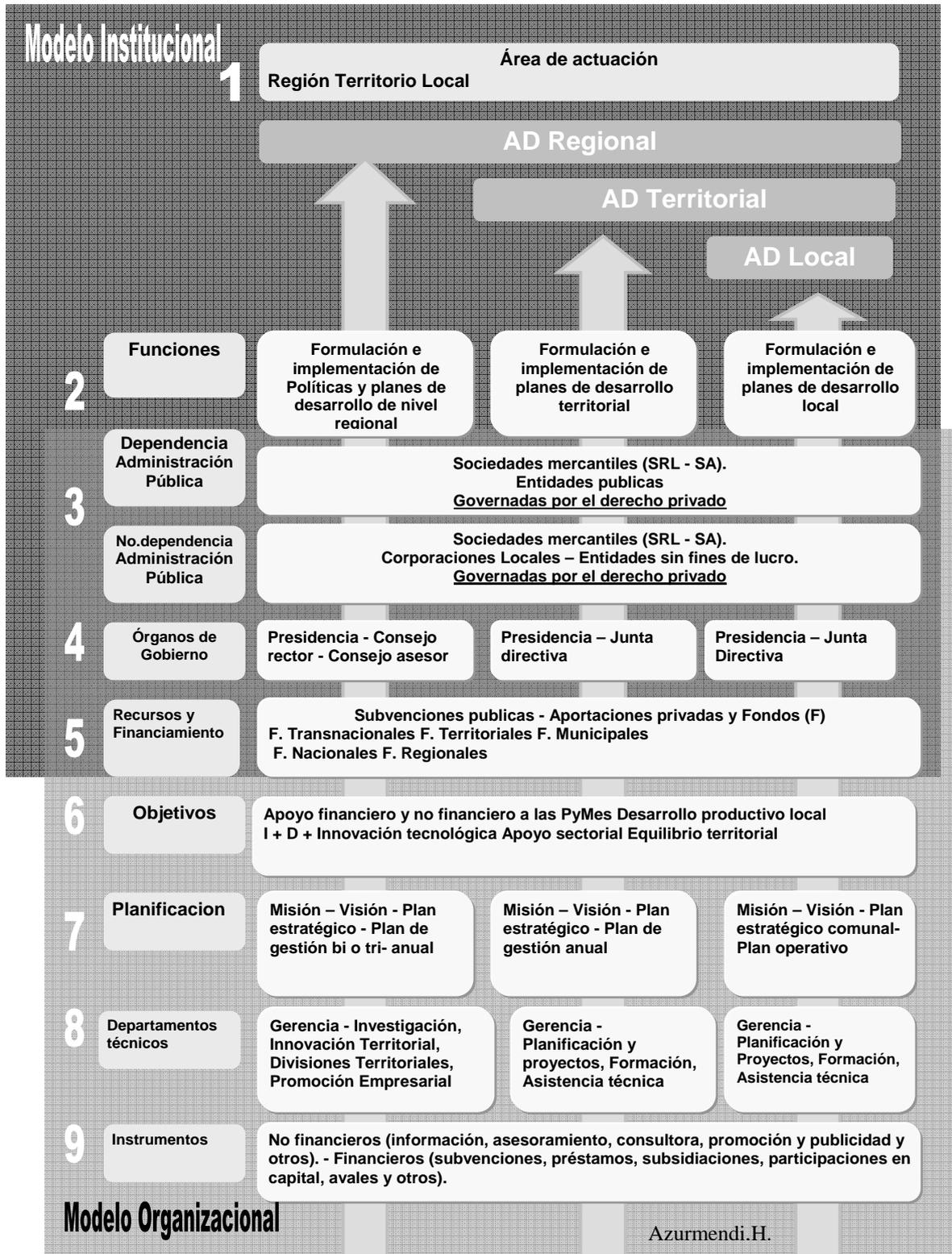


Figura 2: esquema del modelo institucional e organizacional. Fuente: elaboración propia

<sup>13</sup> En este diagrama los componentes 3-4-5 tienen un solapamiento, debido a que su definición afectara tanto al ámbito interno (modelo institucional) como externo (modelo organizacional) de la posible AD.

### **6.1.1 Ámbito geográfico de actuación**

En este sentido, en primer lugar lo que una AD debe elegir es su ámbito de actuación, según la revisión de la experiencia europea, se pueden definir tres tipos de agencias de desarrollo, en función de su área de actuación serían [26] [6] [5] [4]:

- A Nivel regional, nivel de unidades regionales descentralizadas (Inglaterra), comunidades autónomas (España) u organismos regionales descentralizados (Alemania, Francia y Portugal), fuertemente asociadas a la política regional europea.
- En un segundo nivel, a un nivel mas innovador, estarían las agencias de desarrollo territorial, las cuales agrupan a varios municipios, o unidades territoriales (en el caso Italiano), como las comarcas o las diputaciones (en el caso español).
- Por ultimo las Agencias de desarrollo locales, principalmente asociadas a los gobiernos locales (caso italiano), municipal o ayuntamiento (caso español)

En este sentido se deberá reconocer que la implementación de una política de desarrollo regional, es diferente a la implementación de una política de desarrollo local y una territorial, esto porque como se ve en el primer pilar una política de fomento al desarrollo regional, tiene como objetivo el desarrollo de sus territorios, por lo tanto esta es un instrumento de la anterior, y por lo tanto su ámbito de actuación exterior, serán por lo tanto, diferentes.

### **6.1.2 Dependencia o no de la administración publica**

Las experiencias española y europea, quizás por el peso abrumador que tiene en ellas el sector publico, aconsejan una formula mixta de propiedad, dependiente de la administración publica, pero regida por el derecho privado, en donde la participación es preferentemente de los privados. Esto busca comprometer seriamente a los ámbitos público y privado en el proyecto, como en asegurar la financiación compartida. En el caso de las agencias de desarrollo regional, en casi toda Europa son las entidades públicas las que aportan la mayoría de los recursos económicos de las agencias. Modelos próximos a la privacidad absoluta, o no dependientes de la administración publica, solo se han practicado en Latinoamérica [27], en algunas regiones del norte de Italia [28] y Norteamérica [29].

## **6.2 Modelo de organización (ámbito interno de su actuación):**

Un modelo de organización permite definir el ámbito de actuación interno de una AD. Además, permite el establecimiento de las bases para la mejora y transformación del modelo en función del mejor desempeño de sus actividades [30]. A continuación se definen sus principales elementos.

### **6.2.1 Definición de los órganos de Gobierno**

Una estructura organizativa eficiente se define como un ente que debe ser suficientemente flexible para adecuarse a las necesidades cambiantes en función del número y envergadura de los proyectos que este llevando a cabo [30].

En este sentido, sobre la base de un modelo de organigrama de AD general (que ha demostrado ser eficiente en la realidad de varios países europeos y en especial en España) [7] [3] [14], se proponen los siguientes componentes, que deberán responder a una necesidad territorial específica. A continuación un detalle de estos y sus funciones (ver figura 3):

- Consejo de administración: Esta formado los representantes legales de las entidades publico – privadas y locales que participan directamente, en algunos casos, de la propiedad de la misma. Aparte de las competencias legales que la ley prescribe, este órgano debe marcar las líneas generales o estratégicas de intervención de la

Agencia, formulando sus objetivos y corto y largo plazo (3 a 5 años). Además debe aprobar y reprobado el plan de gestión anual de la AD.

- **Comité de participación:** En algunas AD existe una unidad denominada comité de participación social, que es un órgano encargado específicamente de captar, ordenar y transmitir la voz de la comunidad local a los niveles de gobierno de la AD e inversamente también, de transmitir, informar y difundir los mensajes de la comisión de administración entre los vecinos y actores relevantes de la sociedad civil. El presidente de esta comisión es miembro del consejo de administración y su papel fundamental es de informar sobre los asuntos debatidos y los acuerdos alcanzados en los plenos del comité. Para desarrollar correctamente su trabajo cuenta con el apoyo técnico de la gerencia (ver figura 4).
- **Gerente de la Agencia:** Tiene tanto atribuciones públicas como privadas, en relación al funcionamiento interno de la AD. En cuanto a las primeras figuran las relaciones propias con la administración local y regional. En segundo término y en forma más importante, estarían las referentes a la gestión interna que serían (ver figura 5):
  - Capacidad de decisión para diseñar políticas y proponer proyectos que lleven a cabo el logro de los objetivos definidos en el plan estratégico.
  - Poderes ejecutivos en situación de conflicto de intereses personales y/o institucionales.
  - Estilo de dirección participativa, es decir, con capacidad de negociación. Puede implantarse un sistema de dirección y gestión participativa por objetivos.

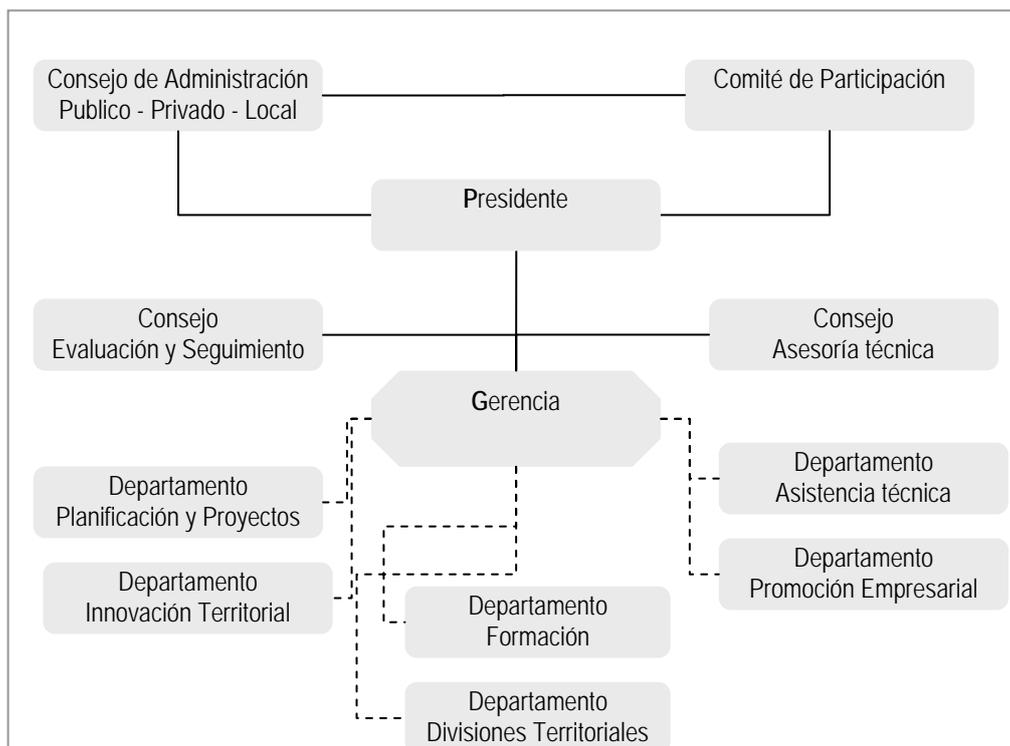


Figura 3: Esquema básico propuesto para la conformación de una AD. Fuente [19]

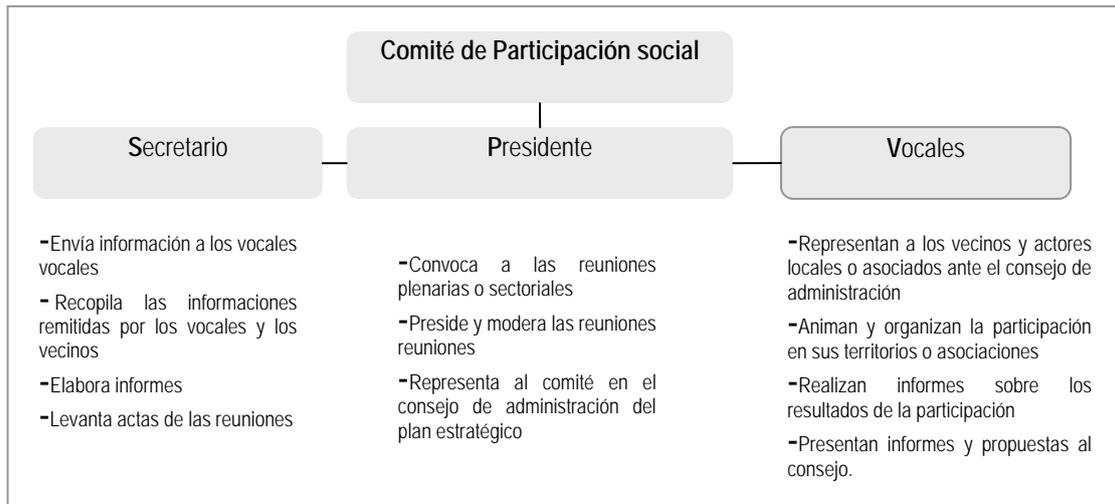


Figura 4: Estructura, competencias y funciones del Comité de Participación Social. Fuente: elaboración propia, sobre la base [30].

Las funciones de la gerencia, desde un punto de vista general, podrían resumirse en los seis grupos de tareas siguientes:

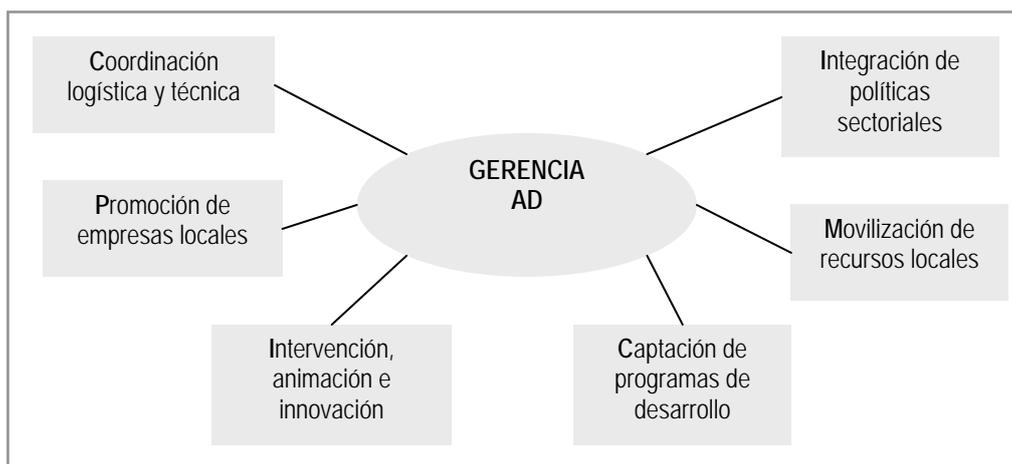


Figura 5: Funciones de la gerencia en un plan de desarrollo de una AD. Fuente: elaboración propia sobre la base de [30]

- **Consejo de Asesoría Técnica:** Esta comisión puede no formar parte de la organización interna de la AD. Debe tratarse, en esencia, de un organismo colaborador de la misma. Se ocupara de la gestión administrativa de la AD (contabilidad, fiscalidad, contratos y seguridad social, etc.). Puede requerirse su participación puntualmente para algún proyecto.
- **Consejo de Evaluación y Seguimiento:** Esta comisión estará formada por los miembros de la AD, quienes realizaran una valoración periódica de la gestión y organización de la AD. Esta contendrá asimismo poder para determinar el reparto de funciones. Además informara de estas actividades al Consejo de Administración, donde se hará una valoración conjunta del funcionamiento de la AD.

### **6.2.2 Definición de los departamentos**

A continuación un detalle de los principales departamentos y sus funciones, que han demostrado ser eficientes en los organigramas organizativos de varias AD de corte europeo (ver figura 3):

- Departamento de Planificación y Proyectos: Este departamento debe cumplir tres funciones fundamentales: la de investigación, de documentación y la instrumentación y gestión de Programas y Proyectos de desarrollo en el contexto del desarrollo a nivel local, territorial y/o regional.
- Departamento de Formación: Se dedicara a estudiar las necesidades de formación de acuerdo con el mercado de trabajo de la zona.
- Departamento de Asistencia Técnica: en función de las necesidades locales generará información genérica sobre ayudas y subvenciones, información de carácter mas técnico que facilite la orientación de la inversión y deberá acompañar y participar en el proceso de realización del proyecto de desarrollo de la AD [31].
- Departamento de Innovación: deberá fomentar el proceso de investigación, desarrollo tecnológico e innovación entre las empresas y conseguir que éstas sistematicen la innovación como proceso estratégico, poniendo a su alcance la información, los procedimientos y las herramientas para gestionarla [31].
- Departamento de Promoción Empresarial: tendrá como misión impulsar proyectos empresariales generadores de inversión y de nuevas oportunidades de empleo y la mejora de la competitividad de las Pymes mediante la transformación en la gestión del conocimiento empresarial [32].
- Direcciones Territoriales: la mayoría de las AD de tipo regional, tienen alguna representación de tipo territorial o internacional [32].

### **6.2.3 Definición del plan estratégico**

La importancia que tiene el plan estratégico de la AD radica en el sentido que rige sus actuaciones básicas y la de sus distintos actores. En este sentido, se puede hacer referencia a dos grandes funciones del plan; ser una guía o instrumento de navegación de la AD y del territorio que representa y ser un instrumento de participación efectiva de los actores locales en la definición del futuro de su territorio [11] [12].

### **6.2.4 Definición de los objetivos de la AD**

En este punto y según las instituciones que estén implementando la AD podríamos enumerar un sinfín de objetivos, pero sin animo de restringir el abanico de posibilidades se presenta a modo de ejemplo la aportada por el Banco Mundial [18], que define someramente los objetivos generales de las AD, en función del apoyo al desarrollo y a la implementación de una estrategia de desarrollo territorial, a través de:

- fomentar el desarrollo económico del territorio donde funcione; acceder el potencial endógeno de un territorio.
- aprovechar los recursos endógenos y concentrarse en el apoyo de aquellos grupos que más dificultad tengan en acceder los circuitos normales económicos y financieros-
- fomentar la integración y la coordinación de asociaciones e instituciones locales en una visión compartida del desarrollo económico local.
- promover los negocios pequeños y medianos; crear una cultura de emprendedores.

- planificar y realizar un sistema de servicios a organizaciones públicas y privadas que tengan capacidad de apoyar el desarrollo económico local.
- poner atención especial en identificar los grupos sociales más vulnerables identificar las trampas de pobreza.

#### 6.2.4 Definición de los Instrumentos

A nivel de organización interna de la AD, los principales instrumentos de actuación que utilizan principalmente estas agencias serán [4] [7]:

- 1° Instrumentos no Financieros:
  - a) Información y asesoramiento (Servicios de información, de intermediación, de gestión y consultoría, de promoción y publicidad, de investigación y fomento para la introducción de nuevas tecnologías, de capacitación.
  - b) Provisión de infraestructura: Polígonos industriales, pabellones industriales, mejora del medioambiente, institutos tecnológicos, parques tecnológicos, centros de empresas e innovación.
- 2° Instrumentos Financieros: Subvenciones, préstamos o créditos, subsidios a tipos de interés, concesión de garantías y avales a PYMES, participación en capital.

### 7. Discusión de los elementos del modelo propuesto

La OIT [3] define a las AD del tipo local como *“organizaciones autónomas, con forma legal, sin fines de lucro, concebidas para brindar oportunidades de acceso al circuito productivo, a los sectores sociales y a las áreas históricamente excluidas del desarrollo económico, específicamente las define como estructuras asociativas, conformadas por las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector productivo, autoridades locales, asociaciones gremiales, comunitarias, y de la sociedad civil, creando empleo y mejorando ingresos”*, y define sus funciones básicas: prestan servicios de promoción y animación económica; asistencia técnica, crédito, y capacitación empresarial; planificación y gestión de proyectos; y el fomento de la transformación productiva.

Como podemos observar, este tipo de instituciones (como la OIT y otras), ya tienen una definición acabada del término AD y si bien la propuesta de modelo de AD presentada en esta comunicación no es nuevo es más, a partir del desarrollo esta experiencia, se realiza la propuesta.

En este sentido, el primer pilar de nuestro modelo de AD se basa en el **enfoque del Desarrollo Territorial y sus elementos fundamentales** siendo estos básicamente una recopilación del estado de arte de la literatura al respecto.

Es interesante reflexionar acerca de uno de los principales activos de la implementación de una nueva entidad en el territorio que implica la creación de una institucionalidad para el desarrollo territorial. El principal beneficio de esta institucionalidad es el fortalecimiento del capital social y la consiguiente concertación estratégica del conjunto de la sociedad local. EURADA [5] señala al respecto, que esto es producto del fomento de la cooperación público-privada, con la conformación de una red territorial de solidaridad y relaciones entre los diversos actores e instituciones, que en muchos casos logra el compromiso en un proyecto compartido que refleja las diferentes aspiraciones sociales o intereses presentes en el territorio.

Es decir, la nueva institucionalidad se refiere a aquellas instituciones (formales o informales) creadas a partir del proceso de desarrollo que reflejan el nivel de concertación alcanzado

por los actores del territorio y aseguran la sostenibilidad, en el tiempo, de las estrategias y acciones acordadas.

Por lo tanto, una AD debe saber que una de sus funciones básicas será promover una buena gobernanza (bajo esta nueva institucionalidad) en el espacio u objeto de su actuación, promoviendo la concertación de actores y la implementación de nuevas e innovadoras formas de gestión en el territorio. En este sentido, las experiencias de EURADA, la OECD y la OIT, a partir de sus experiencias prácticas definen claramente que la gestión territorial involucra tres grupos de actores; el sector público, sector privado y otros actores (instituciones académicas, ONG's y comunidad local). Además, estas experiencias muestran que la participación y el modelo de gestión definirán el estatus de la agencia (pública, privada o mixta), el tipo de región funcional o administrativa, y su relación con los políticos y la política.

El **segundo pilar** de nuestro modelo presenta la definición del ambiente de **política económica regional** en el que una posible AD se desarrollará. En este sentido, según el tipo de territorio (de cuatro posibles) podremos esperar una AD diferente en cada caso. Por ejemplo, en lo que se define como **territorio prospero**, una AD tendrá funciones relativas a fortalecimiento de la red de actores. Similar será la situación en un **territorio emergente**, pero el rol de la AD deberá estar más focalizado a la provisión de bienes y servicios públicos (que el mercado en libre competencia no produce). En ambos tipos de territorios las oportunidades de negocios y el clima emprendedor son adecuados y una AD deberá asumir una labor de facilitación y promoción más que de implementación (de planes y proyectos). En ambos territorios el balance entre el desarrollo económico, y social es un rol clave que debe jugar la AD.

Por otro lado, si una AD se enfrenta a un **territorio marginal** su efecto a nivel local y de mercados productivos será mas notorio, pero a la vez la posibilidad de sobre exposición y desgaste de funciones serán mas elevadas, lo que implicará desde un inicio la implementación de un modelo mas restrictivo en su plan de actuación y acotado en cuanto al nivel de objetivos, recursos y resultados. Por ultimo, una AD que se pretenda implementar en un **territorio en declinación**, se enfrentará a problemas estructurales (debido a un conservacionismo colectivo), lo cual restringirá el ámbito de actuación. Esto obligará a la AD a focalizarse en la promoción de políticas y programas de modernización e innovación en estos sectores y facilitando la creación de nuevas actividades económicas en el territorio.

De la revisión de la implementación de AD en detalle, a nivel europeo y de experiencias pioneras en otras latitudes como Latinoamérica, Asia y África [27], se puede concluir que existen diversas clasificaciones y tipologías. Muchas de estas dependen de los autores o instituciones que han desarrollado estos procesos y el modelo específico de agencia de desarrollo que el propio país, región o territorio hallan definido (primer pilar). En este sentido, esta situación inicial, o previa, define de ex ante el **ámbito de actuación** que tendrá la AD, precisamente el **tercer pilar** del modelo propuesto en esta comunicación.

Un estudio en detalle de las AD españolas, realizado Azurmendi [19] demuestra que los tres criterios básicos de definición del ámbito de actuación de las AD son: El ámbito de actuación territorial, las funciones que realizan y la dependencia legal.

Con respecto, al criterio de **actuación territorial**, en España existe un número considerable de AD, cerca de 2216, según un directorio elaborado por Sanchís en el 2005 [34], las cuales actúan principalmente a nivel local, fuertemente dependientes de los ayuntamientos y gobiernos locales (aproximadamente un 65% del universo censado). También existen aquellas de nivel territorial, dependientes de comarcas o grupos de ayuntamientos y finalmente las del nivel regional, básicamente dependientes de las Comunidades Autónomas. Estas últimas, como se detallo en los primeros acápites de esta comunicación

han sido el brazo armado de los gobiernos regionales, en la aplicación de las políticas de Desarrollo Regional encargadas por la UE.

Lo anterior, ratifica la gran importancia que tiene esta situación inicial o de partida, porque produce un efecto directo en la **dependencia o no de la administración pública** lo cual definirá básicamente el acceso de a los recursos financieros de la posible AD. Por otro lado, definirá las diferentes formas de participación de los distintos agentes en la conformación de la AD. El éxito o fracaso de un proceso de implementación de una AD dependerá fuertemente del análisis ex ante de este aspecto. Aunque a nivel Europeo, muchas de las AD están cambiando su dependencia desde los niveles gubernamentales centrales a los niveles locales o regionales, principalmente asociados a procesos de descentralización propios de los países. La implementación bajo una dependencia directa del nivel gubernamental, de las AD de tipo regional es frecuentemente utilizada y recomendada. Es interesante esos si, la tendencia de las AD Italianas, las cuales tienden a ser independientes del aparato estatal, sobre todo en las AD de tipo territoriales o locales, esto porque les da una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y acceso a recursos [28].

Por otro lado, los **órganos de gobierno** de las AD definen la estructura organizativa de esta y su eficiencia. Como se presento en el modelo, si se busca implementar un ente que con suficiente flexibilidad que sea capaz de adecuarse a las necesidades cambiantes en función del número y envergadura de los proyectos que este llevando a cabo, la estructura debe ser seleccionada acuciosamente. Por ejemplo, una AD con órganos de gobierno básicamente compuesto por personas públicas o representantes de instituciones gubernamentales, será fuertemente dependiente de los vaivenes políticos y eleccionarios. Por otro lado, una estructura fuertemente orientada al sector privado, tendrá menor representatividad y peso político al momento del acceso a recursos públicos o de cooperación.

Uno de los aspectos claves de un buen modelo de AD es el **departamento gerencial** encargado del trabajo técnico de la AD. Específicamente, la principal actividad de este departamento es gestionar el plan estratégico y ejecutar las órdenes del órgano de gobierno o consejo de administración, en definitiva es el núcleo duro donde radica todo el éxito del proceso de desarrollo. “Una gerencia ágil y con sentimiento de comunidad” es la característica mas buscada en las AD actuales [28]. Es importante hacer notar que el perfil del gerente ha de responder al de una persona con suficiente habilidad y capacidad para actuar profesionalmente ante distintas coyunturas sociales y políticas, con sensibilidad para entender la complejidad de la práctica política y con influencia social más que notable para ser aceptado y apreciado por la comunidad local.

Es interesante hacer notar que muchas de las AD de tipo regional, han implementado, **departamentos o direcciones territoriales** que persiguen alguna representación de tipo territorial, en muchos caso la justificación de esta acción es promover los elementos de enfoque botton up o participación social (descritos en el primer pilar). Las oficinas o delegaciones territoriales existentes difieren desde una única sede para las de carácter provincial, por ejemplo el IMPIVA de Valencia, hasta las pertenecientes a extensas regiones que se descentralizan mediante oficinas en cada una de sus provincias, como por ejemplo la Agencia de Desarrollo Regional de Andalucía (IDEA). Por ultimo, otra modalidad son las oficinas de representación internacionales o nacionales que son tanto para atraer inversiones como para propiciar contactos con otras empresas o agentes económicos interesados en establecer acuerdos de diversa índole en el campo empresarial [31] [32].

La importancia de la aplicación correcta de metodologías de **planificación** en las AD ha sido ratificada por números autores e instituciones relativas a procesos de instalación y funcionamiento de las AD [5]. Ser una guía o instrumento de navegación de la AD y del territorio que representa es uno de los principales indicadores de éxito de un buen plan [14]. Para ello, el plan debe tener la capacidad de ser un instrumento de gestión que permita

visualizar claramente líneas estratégicas, planes y proyectos, fácilmente ejecutables, monitoreables y evaluables, donde los actores sientan representadas sus necesidades y sean capaces de participar en alguna de las etapas de implementación y a la vez sintiéndose beneficiarios de la ejecución de este.

Es interesante destacar que dentro de otras funciones que generalmente se le atribuye a las AD [9] esta ayudar a la elaboración de planes estratégicos de desarrollo territorial, identificar prioridades, y a crear un ambiente favorable para las inversiones y emprendimiento de nuevos negocios en el territorio en que se desenvuelven. En este sentido, un buen plan debe pretender ser un instrumento de participación efectiva de los actores locales en la definición del futuro de su territorio [11] [12]. El plan se debe concebir como un documento de participación social; por tanto, debe reflejar las prioridades, necesidades y aspiraciones formuladas por las instituciones locales y por la comunidad local.

Finalmente, es necesario insistir en que el desarrollo territorial no depende del diseño de nuevas estructuras para intervenir el territorio. Vale decir, que un territorio cuente con una AD no asegura el despegue de un proceso de desarrollo. La base del proceso de gestión territorial eficiente y eficaz, se fundamenta en programas, proyectos y acciones coordinadas bajo las premisas del fomento del partenariado local, la participación social efectiva y la subsidiariedad, conceptos que se definen en el primer pilar del modelo propuesto. No se puede olvidar que no es la "institucionalidad" sino que son los actores del territorio - la comunidad en conjunto - quienes detonan el proceso de desarrollo en la medida que se generan espacios efectivos de participación y de representatividad de la sociedad civil en las decisiones relevantes a favor del desarrollo territorial. Además la experiencia demuestra que a pesar de un buen diseño y eficiente gestión de la agencia, ésta pueda fracasar por razones ajenas a su gestión (ciclos económicos, eventos inesperados, etc.).

## Referencias

- [1] Pigou, C. (1932) "The Economics of Welfare", Macmillan and Co. London. Fourth edition
- [2] Friedmann, M. (1979) "La Libertad de Elegir", Ediciones Orbis, USA.
- [3] Giulia, D., Canzanelli, G., Dichter, G., Fugali, I., Lazarte, A. & Schlachter, B. (2000), "Local economic development agencies". International co-operation for human development, democratic economies and poverty reduction. ILO, UNOPS, EURADA and Italian Ministry of Foreign Affairs., Rome, Italy.
- [4] Urueña, B. (1996) "Las agencias de desarrollo regional españolas" El papel de la empresa pública en la promoción económica territorial. Secretariado de publicaciones e intercambio científico, Universidad de Valladolid. España.
- [5] EURADA (1999) "Creation, Development and Management of RDAs: Does it have to be so difficult?", Brussels. Disponible en [www.eurada.org](http://www.eurada.org)
- [6] Aranguren, F. (2006), "Las Agencias de Desarrollo Regional (ADR) en el siglo XXI: hacia una reconfiguración de su marco de actuación operativa.", Revista de Fomento Social, vol. 61, pp. 562-586.
- [7] Alburquerque, F. (1999) "Las agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local en el Estado Español". Libro Publicado por CEPAL, Santiago de Chile.
- [8] Vázquez Barquero, A. (2002) "Endogenous Development. Networking, innovation, institutions and cities." Routledge, Londres.

- [9] Canzanelli, G. (2001) "Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human Development, and Decent Work". Programa Universitas (Programa de parternariados de la OIT) edn, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Genova, Italia.
- [10] OECD. (2004), "New forms of governance for economic development", Paris, France.
- [11] Cazorla, A., De los Rios, I. & Salvo, M. (2004) "Trabajando con la gente: Modelos de Planificación para un Desarrollo Rural y Local". 1era edición. edn, Universidad Politécnica de Madrid. E.T.S.I Agrónomos. Departamento de Proyectos y Planificación., Madrid, España.
- [12] De los Ríos, I. 2002, "Innovación para el Desarrollo Rural: La iniciativa LEADER como Laboratorio de Aprendizaje". Consejería de Economía e Innovación Tecnológica. Comunidad de Madrid, España.
- [13] Yagüe, J.L. (2007) "Modelo de regionalización para el desarrollo local: Aplicación a la Republica del Uruguay". Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid - España.
- [14] Velasco, R. & Esteban, M. (1997) "Agencias de desarrollo y liderazgo regional: Avisos para navegantes". Revista "Economía Industrial", no. Nº 317, pp. 79-88.
- [15] Echevarría, C. 1993, "El papel de las agencias de desarrollo en la política regional española", Boletín Económico de ICE, vol. Número 2.387, no. 18-24 de octubre.
- [16] LEED, P. & OECD, (2007) "The Third Forum Meeting "Improving cross-sector and multi-level collaboration"", "Vienna Action Statement on Partnership", pp. 1.
- [17] FAO, (2004). "Catalysts for regional development: putting territorial coordination in practice" Edts Gordillo, G. & Wagner, R.,8th International New Institutional Economics meeting (ISNIE 04: Tucson, USA).
- [18] Banco Mundial (2003), "The World Bank Approach To Local Economic Development", USA.
- [19] Azurmendi, H. (2006) "Estudio de la factibilidad de la creación de una Agencia de Desarrollo Territorial, en la Provincia de Valdivia, Región de los Lagos, Chile". Valencia – España, 1erst price in category "Young researcher" paper presented in "X Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos", 13-15 Septiembre, Valencia España.
- [20] CEPAL. (2001) "Nuevas experiencias de concertación público privada: las corporaciones para el desarrollo local" Autores; Constanza Parra y Cecilia Dooner. Publicado por CEPAL, Santiago de Chile.
- [21] Porter, M. (1998)., "Cluster and the new economics of competition", USA.
- [22] Castells, M. (1996) "Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información". Ed. Taurus, Madrid.
- [23] Garofoli, G. (1994). "Modelli locali di sviluppo" 2ª edition edn, Franco Angeli., Milán, Italy.
- [24] Aydalot, P. (1986), "Milieux innovateurs en Europe". 1era edición. edn, GREMI, París.

- [25] AEIDL (1999) La competitividad territorial. "Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER". Observatorio europeo LEADER, Bruselas.
- [26] OECD. (2003) "Les Agences Regionales de Developpement » [Homepage of OECD.org], [Online]. Available: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/5/8262862.pdf> Mayo/30]
- [27] Listerri, J. (2000) "Competitividad y desarrollo económico local", BID, Washington.
- [28] Armondi, S.; Milanese, E.; Pasqui, G.; Savoldi, P. (2003) Las agencias de desarrollo local en una etapa de transición. Marcos de referencia, propuestas teóricas, cuestiones críticas. Observatorio Agenzie Locali di Sviluppo. <http://www.sviluppocale.formez.it>
- [29] Patterson, Lyhn. (2007). Local economic development agencies' support for Construction & demolition recycling. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the College of Architecture Georgia Institute of Technology May 2007.
- [30] Izquierdo, J. (2002) Manual para agentes de desarrollo rural. Mundi-Prensa. Madrid.
- [31] Annual Report of Activities SPRI, Sociedad para la la Promocion y la Reconversion Industrial del Pais Vasco, date of publication 2007, available on line in the download area of the RDA webpage [www.spri.es](http://www.spri.es) .
- [32] Annual Report of Activities IMADE 2006, Instituto Madrileño de Desarrollo de Madrid, date of publication 2007, available on line in the download area of the RDA webpage [www.imade.es](http://www.imade.es)
- [33] Azurmendi, H. (2008) "Agencies of development. What are we talking about?". "III International Conference Rural Futures: Dreams, Dilemmas and Dangers University of Plymouth, Plymouth, England, April- 2008".
- [34] Sanchís, J.R. (2005) "El papel del agente de empleo y desarrollo local en la implementación de las políticas locales de empleo y en la creación de empresas en España". Estudio empírico y análisis comparativo entre CC.AA. Informes y estudios empleo edn, Ministerio del trabajo y asuntos sociales, Madrid, España.

**Correspondencia** (Para más información contacte con):

Henry Azurmendi Toledo  
Grupo de Investigación en Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural/Local. Universidad Politécnica de Madrid  
Phone: 657259030  
E-mail: [henryazurmendi@gmail.com](mailto:henryazurmendi@gmail.com)