

## CASOS DE DESARROLLO LOCAL EN AMERICA LATINA.

### 1 UN ESTUDIO DEL BID

Se trata de un proyecto actualmente en curso, contratado por el BID (Unidad Asesora de la Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Desarrollo Sostenible, SDS/SME) y con financiación del Fondo español de Consultoría del Banco.

Sus objetivos globales son los siguientes:

- (1) identificar y analizar casos de desarrollo económico local en que hayan participado gobiernos subnacionales y sector privado de una tipología seleccionada de territorios de América Latina; y
- (2) basándose en el análisis de dichas experiencias, hacer recomendaciones específicas al Banco para el diseño de programas de mejora de la competitividad territorial y de desarrollo empresarial, y en particular de mecanismos de financiamiento.

### 2 REORIENTACION DE LA POLITICA DEL BANCO

El Banco ha sido muy activo en los aspectos del desarrollo urbano y municipal relacionados con la provisión de servicios sociales e infraestructura básica, pero no tanto en los aspectos relacionados con el crecimiento económico generado por la actividad empresarial. Sin embargo, el proceso de globalización de las economías, unido al de descentralización de las funciones públicas, introduce nuevas responsabilidades a gobiernos y sector privado de afrontar el reto de la mejora de la productividad y la generación de rentas locales que hagan sostenible el desarrollo en cada territorio subnacional.

Un análisis del portafolio del Banco muestra que, desde 1995, se ha prestado poca atención a los problemas del crecimiento económico, generación de rentas, y mejora de la competitividad **dentro de los proyectos de desarrollo local o municipal**. No obstante lo anterior, existen algunas operaciones, fundamentalmente cooperaciones técnicas del FOMIN, que de manera clara apuntan a aspectos clave del desarrollo económico local, de las que se pueden extraer algunas lecciones<sup>1</sup>.

Este análisis de la cartera de proyectos del BID muestra que los proyectos con componente de desarrollo local pertenecen a alguno de los tipos siguientes:

1. Proyectos cuyo componente principal de desarrollo económico local se articula a través del desarrollo de **estudios de estrategia** y del **fortalecimiento institucional** del entorno económico local. En este grupo se incluyen las operaciones FOMIN y una cooperación técnica, más algunos componentes de operaciones de préstamo.

---

<sup>1</sup> López, Verónica-Sabater. (1999), "Revisión de operaciones del BID y el FOMIN con componentes de desarrollo económico local". El inventario, a fecha 1/12/99, comprende 193 proyectos de préstamo por un valor de 13,060.55 millones de US\$, de los cuales, tras aplicar el criterio que se presenta a continuación, se han seleccionado 12 para ser analizados en detalle. En un primer análisis, se rechazaron todos los proyectos pertenecientes a los sectores de Educación, Salud, y Ciencia y Tecnología.

2. Proyectos sectorialmente clasificados como **Turísticos** (Bolivia, Amazonía y Panamá) y los **Histórico-culturales** (como Brasil).
3. Aquellos proyectos cuyo componente principal de desarrollo económico local financia **infraestructuras locales** que facilitan las actividades económicas, bien sean éstas de uso directamente productivo (barracones industriales, bodegas de almacenamiento, etc.) o sean infraestructura de apoyo al sector empresarial (infraestructura local de transporte o electrificación rural).
4. Proyectos que persiguen el desarrollo económico local en lo que podría llamarse **zonas conflictivas**, como el Petén en Guatemala o el Darién en Panamá y el Pacífico en Colombia.

En la actualidad existen algunas experiencias piloto financiadas por el Banco, como las Nueva Vizcaya (formación) y Tijuana (desarrollo de la maquila) en México, Cuenca-Ambato en Ecuador, Gran ABC (Sao Paulo) en Brasil, desarrollo municipal en Uruguay o desarrollo local en Jamaica cuya evolución resulta interesante seguir.

El banco tiene poca experiencia reciente en operaciones específicamente orientadas al desarrollo económico local *entendido como de creación, a través de la concertación de actores locales, de un entorno competitivo que favorece la inversión privada, la utilización de los recursos locales, el fortalecimiento del tejido empresarial local, la generación de empleos estables y el crecimiento económico.*

Sin embargo, el Banco tiene otra serie de programas de desarrollo local entre los que destacan los de **crédito para el desarrollo municipal**, orientados a la provisión de infraestructura y de servicios sociales, y a la asistencia técnica para el fortalecimiento institucional. Algunos de estos programas incorporan componentes netamente de desarrollo económico local.

Los Gobiernos nacionales y subnacionales, otras agencias donantes (particularmente GTZ de Alemania), académicos y organizaciones no gubernamentales han analizado una serie de experiencias latinoamericanas de desarrollo económico local.

En la actualidad el Banco está discutiendo internamente la adopción de una nueva estrategia que contemple la incorporación de forma generalizada de planteamientos de desarrollo local en sus operaciones de préstamo. Con esta intención se propone la preparación de experiencias piloto en una tipología de territorios y el análisis de buenas prácticas que faciliten el diseño de unos lineamientos para la generalización de operaciones de desarrollo económico local<sup>2</sup>.

El papel que el Banco puede jugar en una *comercialización masiva* de productos ligados con el desarrollo local inciden en múltiples campos:

- ☞ asistencia técnica (diseño e implementación de procesos),
- ☞ reforzamiento institucional (mejora de la eficiencia, desarrollo de medios, sistemas de información),
- ☞ desarrollo de instrumentos financieros (tipología de préstamos, garantías, evaluación y asunción de riesgos, fondos de capital para el desarrollo, etc.).
- ☞ financiación de servicios e infraestructuras productivas.

---

<sup>2</sup> "Competitividad y desarrollo económico local. Nuevas oportunidades operativas para el Banco", SDS/SME, marzo 2000.

Es en este contexto donde encaja la realización del estudio citado.

### **3 COMPONENTES RELEVANTES DEL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL: HIPOTESIS**

Todo proceso de desarrollo local se basa en una serie de componentes sociales, económicos, psicológicos y organizativos, que podrán estar presentes con mayor o menor intensidad. De forma esquemática se pueden señalar:

- ?? Aspectos de *identidad colectiva*. Una identificación de la población con el territorio: una conciencia de pertenencia e implicación con su desarrollo.
- ?? Aspectos de *liderazgo*. Quién y cómo lo ejerce. Un liderazgo social, que ha de ser ejercido por un miembro (personal o institucional) de esa comunidad (empresarios, líderes sociales, políticos, etc.).

Estos elementos son los que crean una cohesión al proceso y pueden iniciarlo o dinamizarlo. Por el contrario, su ausencia lo dificultará hasta el punto de hacerlo totalmente inviable como proceso autosostenible, de modo que propiciarlo será el primer paso de un proceso de desarrollo local.

- ?? Aspectos de organización del proceso: su institucionalización y *modus operandi*. Cómo se relaciona o integran con los procesos administrativos y políticos *tradicionales*, con la colectividad en general y con los ámbitos competenciales superiores. Dentro de este apartado se distinguen los subprocesos siguientes:

- ☞ Proceso de formulación estratégica (problemas, prioridades, objetivos) y ligazón entre esta formulación y *planes operativos* posteriores.

- ☞ Proceso de implementación (puesta en marcha, actuaciones desarrolladas, resultados) y roles jugados por cada agente (provisión de infraestructuras básicas, inversiones productivas, oferta de servicios para el desarrollo empresarial y comunitario, etc.).

- ☞ Proceso de seguimiento, evaluación y revisión (retroalimentación y sostenibilidad del proceso)

Por tanto, la información a recoger va dirigida a evaluar dos etapas distintas del proceso (los indicadores pertinentes estarán en función de los objetivos marcados para cada caso):

#### **a) Elementos del proceso y resultados intermedios**

- ?? Existencia de líderes
- ?? Creación de vínculos institucionales
- ?? Creación de *imagen colectiva*
- ?? Sistemas de información desarrollados
- ?? Indicadores de actitud de la población
- ?? Vínculos (articulación) entre empresas y entre éstas y otros organismos, vg., de innovación y desarrollo.
- ?? Elevación de los niveles educativos y de capacitación
- ?? Inversión en infraestructuras

- ?? Desarrollo y uso de instrumentos de financiación de infraestructuras y actividades productivas, tradicionales o *ad hoc*
- ?? Desarrollo de la oferta de servicios y apoyos institucionales
- ?? Desarrollo de otros instrumentos....

**b) Resultados finales del proceso**

- ?? Indicadores de empleo/desempleo
- ?? Pautas migratorias y residenciales
- ?? Calidad del empleo
- ?? Indicadores de generación de renta
- ?? Creación/desarrollo de empresas
- ?? Formación de conglomerados de empresas (servicios, cooperación, etc.)
- ?? ...

La articulación entre el sector público y el privado es un elemento crucial del proceso. No importa tanto de dónde parta la iniciativa como de qué forma cristalice y se integre en la forma *natural* de operar. Por ejemplo, los denominados *Polos integrados de desarrollo* de la región nordeste de Brasil son un buen ejemplo de movilización público-privada, a pesar de que la iniciativa proviene de un Agente de Desarrollo Regional público (el Banco del Nordeste), pero su éxito está condicionado al protagonismo que adquieran los *Comités de Desarrollo Comarcal*, integrados mayoritariamente por agricultores y empresarios locales y que cuentan con frecuencia con el recelo inicial de las autoridades municipales locales.

**4 IDENTIFICACION DE LOS CASOS. REQUISITOS EXIGIBLES**

Casos de desarrollo económico local hay, en realidad, muchos y en muchas partes. Pero para alcanzar los objetivos marcados resulta preciso que los casos analizados cumplan una serie de requisitos. Sin ánimo de dar una *definición* de lo que debe entenderse por procesos de desarrollo local, en nuestra búsqueda perseguimos casos en los que se dé:

1. Una formulación estratégica más o menos sofisticada en la que se establezcan los objetivos del desarrollo perseguido por y para la comunidad local.
2. Un desarrollo local orientado hacia la creación de empleo y el fomento de la actividad empresarial en el ámbito local.
3. Una concertación público-privada para la ejecución conjunta de actuaciones o programas específicos.
4. La articulación del sistema productivo local (cadenas...), base del ámbito actuación, con preferencia sobre una demarcación establecida en base a límites municipales.
5. Un cierto grado de institucionalización, v.g., contar con una agencia de desarrollo, preferiblemente de carácter mixto (público-privado).

Los casos objeto de estudio deben, **además**, dar un tratamiento adecuado a al menos **alguno** de estos aspectos (de modo que se extraigan *lecciones*) que se consideran importantes a la hora de configurar correctamente un proceso exitoso de desarrollo local:

6. La financiación del desarrollo e intermediación financiera local por medio de instrumentos específicos adecuados.
7. La capacitación y desarrollo del mercado laboral
8. La estimulación de procesos de innovación tecnológica adecuados a su tejido productivo.
9. El desarrollo del *capital social*.
10. El desarrollo de servicios de apoyo a la pyme
11. El tratamiento de la fiscalidad local (recursos municipales) como instrumento de actuación al servicio del desarrollo local.
12. La mejora de gestión de la administración local.

Por lo demás, el ámbito geográfico o político sobre el que se extiende el caso puede y debe ser muy variado: puede ser municipal, abarcar un conjunto de municipios o corresponder a una región, provincia o estado subnacional.

## **5 RESULTADOS ESPERADOS DEL ESTUDIO**

Cada estudio de caso deberá incluir el análisis de una serie de aspectos básicos, comunes a todos ellos, y un análisis diferenciado que atienda a la tipología territorial predefinida, así como a las posibles especificidades de la dinámica económica de la zonal. Entre los aspectos comunes se incluirán al menos los siguientes:

1. Contexto social, económico y empresarial de la demarcación objeto de análisis;
2. Definición sumaria de la experiencia a analizar: objetivos, instrumentos utilizados y resultados;
3. Identificación de los principales actores, públicos y privados, implicados en el programa analizado; análisis institucional y de los procesos de concertación entre las partes;
4. Descripción de los resultados esperados del programa y de su relación de causalidad con los instrumentos del mismo;
5. Evaluaciones disponibles del programa (fortalezas y debilidades, análisis costo/beneficio y/o evaluación de impacto), especialmente en lo relativo a las cadenas productivas, de valor añadido y generación de rentas en la zona;
6. Lecciones aprendidas, factores de éxito y de fracaso, y oportunidades para la utilización de instrumentos de financiamiento del Grupo del Banco.

Basándose en este análisis, el informe de recomendaciones al Banco incluirá los siguientes aspectos:

- ?? Definición de una tipología de operaciones que permita combinar su generalización con la especificidad que requiere el diseño de cada una de ellas.
- ?? Modalidades de proyectos a desarrollar con recursos de tipo concesional, distintas fórmulas de cooperaciones técnicas y tipos de préstamos.
- ?? Mecanismos de financiamiento de proyectos y esquemas de fondos concursables de inversión de proyectos con participación privada.

?? Propuesta de mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados e impacto de las operaciones de desarrollo de la competitividad territorial y desarrollo empresarial.

## **6 UNA PRIMERA RELACIÓN DE CASOS DE INTERÉS**

La exploración de la literatura disponible y las conversaciones con expertos en desarrollo local tanto del Banco como de cada país latinoamericano ha permitido identificar los casos que se indican en la tabla siguiente, entendidos como casos *interesantes*, esto es, casos de los que se pueden extraer *lecciones* para los objetivos del trabajo, no como *mejores prácticas*. Y es que las experiencias son, en general, muy cortas en el tiempo por lo que no se puede hablar de casos de *éxito* propiamente dicho.

A partir de esta lista *larga* de casos (aparecen 53 casos) se ha seleccionado una lista *corta* de casos que serán objeto de estudio pormenorizado, con visitas de campo. Los casos más importantes serán objeto de reseñas detalladas en base a la documentación disponible y/o a obtener.

**Relación de casos identificados (1/4)**

País	Denominación	Tipo de ámbito	Rasgos distintivos
			<b>Región I:</b>
<b>Argentina</b>	Córdoba	Municipal. Gran ciudad (1,2 M. hab. En 1990)	Plan estratégico, Agencia de Desarrollo, incubadora de empresas, identidad centro), bonos de capacitación
	Rafaela/Santa Fe	Varios municipios (< 100.000 hab.)	Fundación de desarrollo regional. CDE. Concertación público privada. Proyecto
	Rosario	Municipal. Ciudad grande. 1,1 M habitantes	Reúne todos los componentes, aunque la concertación se limita a la feria intern
	Consortios productivos	Intermunicipales.	Son 13 consortios. Provincia de Buenos Aires.
	Campana	Municipal, 71.360 habitantes (partido)	Respuesta a crisis de industria local
	Tandil	Municipal 100.000 h. (partido)	Inserto en uno de los corredores productivos
	Bahía-Blanca	Municipal (271.500 h)	Inserto en uno de los corredores productivos
	Secretaría Estado Desarrollo Social		Modelo de concertación desde arriba.
	Mar del Plata	Municipal (512.000 h)	IDEB. CDE
	Rauch	Municipal, 15.000 habitantes	Empleo, capacitación, "blanqueo", atracción de empresas. Inserto en uno productivos
	Lomas de Zamora	Municipal 573.000 habitantes (parte del Gran Buenos Aires)	
<b>Bolivia</b>	Chiquitania	Desarrollo rural	Municipios productivos. Proyecto GTZ.
	El Alto (La Paz)		Suelo industrial

**Relación de casos identificados (2/4)**

<b>País</b>	<b>Denominación</b>	<b>Tipo de ámbito</b>	<b>Rasgos distintivos</b>
<b>Brasil</b>	ABC paulista	Intermunicipal (7 municipios), área metropolitana. 2,2 M. habitantes (1990)	Participación de sindicatos y multinacionales. Área automotriz más importante. Proyecto del BID. Realizaciones en temas de capacitación y de desarrollo urbano.
	Porto Alegre (RGDS)	Municipal, metropolitano, 1,3 millones de habitantes	Dinamismo alto acentuado con la integración Mercosur. Equipo municipal e gobierno estadual. Presupuesto participativo. Posibles indicadores medibles. Pr
	Nordeste/BN	Delimitación por áreas productivas, intermunicipal, rural	Diez polos de desarrollo integrado. Concertación público-privada. Iniciativa. Enfoque en capacitación.
	Curitiba	Municipal. Capital del Estado de Paraná, 1,3 M habitantes	Gestión municipal eficiente
	Paraná-cidade	Municipal	Hay un par de ciudades aparentemente de notable y reciente éxito: Maringá y I
	Río	Municipal, gran ciudad, 5,3 M habitantes	Empleo. Proyecto GTZ-Cepal
	Valente (Bahía)	Municipal, rural. Pero cubre actuaciones sobre municipios con 0,4 M. habitantes	Cooperativa de pequeños productores de sisal. Capacitación, desarrollo pro otros.
	Santa Catarina	Estado	Desarrollo industrial. Incubadoras. También hay cosas interesantes a nivel d donde actúa la Fundación Empreendeer v.g., caso de Mafra.
	(Minas Gerais)	( <i>Cresce Minas</i> ) El Estado tiene 16 M habitantes	De la Federación de Industrias de Minas Gerais: <a href="http://www.cresceminas.org">http://www.cresceminas.org</a> un libro sobre la experiencia del programa
	Vale dos Sinos	Intermunicipal	Cluster calzado y desarrollo local
<b>Chile</b>	Rancagua	Municipio 152.000 h.	Incubadora. Proyecto empresario. Fundación de empresarios y agencia municipal de frutas.
	FOSIS		Expresión territorial en la 1.º y 8º región, en pequeña escala. Apoyo de GTZ.
<b>Paraguay</b>			Sin referencias
<b>Uruguay</b>	Departamento de Colonia	Municipal (cinco casos. No incluye a Sacramento) 19.000 h. En 1985	A un año de finalizada la experiencia (1998) la concreción de los proyectos era un hecho. Hubo involucración de las autoridades departamentales y nacionales.
<b>País</b>	<b>Denominación</b>	<b>Tipo de ámbito</b>	<b>Rasgos distintivos</b>

Estudio de casos de desarrollo local en América Latina.

<b>Región III</b>			
<b>Bahamas</b>			Sin referencias
<b>Barbados</b>			Sin referencias
<b>Belice</b>			Sin referencias
<b>Colombia</b>	Antioquia, Medellín	Departamento (3,9 M h. En 1985), ciudad (1,6 M h. En 1995)	Pluralidad de iniciativas e instituciones, liderazgo e identidad colectiva, probañadida
	Bogotá	( <i>Bogotá competitiva</i> )	Programa de la Cámara de Comercio de Bogotá
	Valle del Cauca, Cali	Departamento (3,3 M h. En 1992), ciudad (1,7 M. H. En 1995)	Caso similar. Pluralidad de iniciativas e instituciones, liderazgo e identidad colectiva y violencia
<b>Ecuador</b>	Cuenca y Ambato	Municipales 218.500 h. (1982) y 100.000 h. (1982) respectiv.	Fortalecimiento de agencias de desarrollo local (recursos humanos y planificación) desarrollo de un sistema de Información para desarrollo local y modernización
<b>Guyana</b>			Sin referencias
<b>Jamaica</b>	Montego Bay	Municipal (42.500 h. En 1982)	Nueva actitud de los ayuntamientos hacia las empresas. Corporaciones públicas
<b>Perú</b>	Trujillo	Municipal (513.000 h. En 1988)	Sin el apoyo del Gobierno: unas 3,000 empresas especializadas en cuero y calzados
	Villa Salvador	Municipal	Desarrollo social, empresarial
	Cajamarca	Departamento (88.600 h. En 1989)	Proyecto regional bastante avanzado, con algunos foros celebrados y documentados. Incluye el tema fronterizo, luego del Acuerdo de Lima. Involucra al Gobierno Regional (representación del Gobierno Central), la Cámara de Comercio y Producción, la universidad, la empresa Minera Yanacocha, las ONGs. Sectores de producción: lácteos, madera y otras agroindustrias; y turismo muy estrecha con el Centro de Innovación Tecnológica de la Madera.
	Arequipa	Municipal (571.000 h. En 1988)	
	Gamarra	Enclavado en el distrito de Lima, La Victoria	Textil. Gran dimensión: 10,000 empresas especializadas en confecciones de prendas de vestir. 60.000 trabajadores
<b>Suriname</b>			Sin referencias
<b>Trinidad y Tobago</b>			Sin referencias
<b>Venezuela</b>	Carabobo (Estado)	Estado (1,6 m. Hab. En 1990)	Concertación público-privada
	Ciudad Guayana	536.500 h. en 1990	En torno a la empresa estatal de aluminio CVC.

**Relación de casos identificados (4/4)**

País	Denominación	Tipo de ámbito	Rasgos distintivos
			<b>Región II:</b>
<b>Costa Rica</b>			Sin referencias
<b>El Salvador</b>	FISDL	Varios municipios	Fondo de Inversión Social
<b>Guatemala</b>	Región de Quiché	492.000 h. En 1985 (18 municipios)	Operación (fallida) del Banco. Sustitución de cultivo de coca.
<b>Haití</b>			Sin referencias
<b>Honduras</b>	Chiquita Brands	La Lima	Muy pequeño, promovido por filial de Chiquita Brands, ONGs y otros. Enfoque vivienda (reasantamiento colonos) y otros aspectos incluyendo microempleos
	San Pedro Sula	Municipal 372.800 h. en 1985	Maquila
<b>México</b>	Chihuahua/Ciudad Juárez	Estado 2,4 M hab. / 0,8 M. Hab. En 1990	Frontera. Iniciativa empresarial sobre la base de empresas de maquila
	Jalisco	Estado 6,4 millones habitantes	Estrategia de desarrollo regional participativa. Maquila electrónica y sectores tradicionales. Descentralización.
	Tijuana	Ciudad, 743.000 hab. En 1990	Maquila. Hay proyecto FOMIN
	Campeche	Estado 529.000 hab. Ciudad, 152.000 (90)	Proyecto en curso. Menor extensión
	Aguas Calientes	Estado, 720.000 hab. En 1990	Referencia: Guillermo Abdel (ITAM). Casos escritos. Cooperación pública privada
	CIMO		Programa muy antiguo, iniciado por el BM y que el BID continúa. Capacitación de mano de obra.
	Nueva Vizcaya	Dos Estados (en parte)	Caso de reconversión industrial. Iniciativa privada, sin autoridades locales
	Monterrey	Ciudad, 1,9 M. Hab. En 1990	Innovación Tecnológica
	Coahuila	Estado 1,9 M. Hab. En 1990	
<b>Nicaragua</b>			Sin referencias
<b>Panamá</b>			Sin referencias
<b>Centroamérica</b>	PRODERE		Red (masiva) de agencias de desarrollo
<b>República Dominicana</b>			Sin referencias

*Estudio de casos de desarrollo local en América Latina.*

**N.B.:** Relación preliminar de casos obtenidos a partir de entrevistas con expertos del BID y del BM.

**Documentación:** Hace referencia a si los consultores tienen ya información documental sobre el caso.

**Complejidad:** Alta media o baja según el grado de complejidad de los aspectos institucionales y temáticos del proceso de preliminar.

**Pr:** Grado de prioridad para su inclusión en el trabajo de campo (de mayor a menor: 1, 2, 3). Clasificación estrictamente preliminar.

Como se puede apreciar, apenas se mencionan casos de América Central. La ocasión es propicia para que el auditorio me haga sugerencias documentadas al respecto, que con gusto recogeré.

## **7 LISTA CORTA DE CASOS DE DESARROLLO LOCAL PARA ESTUDIO**

Para la selección de casos a incluir en la lista corta y ser, por tanto, objeto de estudio pormenorizado (con trabajo de campo) se han tenido en cuenta los criterios siguientes:

- ?? Ajuste tan completo como sea posible a la definición de *casos de estrategia de desarrollo local* indicada más arriba
- ?? Mayor complejidad institucional
- ?? Mayor antigüedad
- ?? Distribución equilibrada por regiones del Banco

Se ha tenido también en cuenta las recomendaciones de expertos nacionales.

La relación resultante cubre ámbitos de dimensión muy diversos, ya que se incluyen casos de:

- ?? Ámbitos provinciales o estatales (subnacionales): Antioquia y Jalisco
- ?? Áreas metropolitanas (más de 1,5 millones de habitantes): municipios del *ABC paulista*
- ?? Municipios intermedios (entre 100.000 y 1,5 M. de habitantes): Cajamarca, y Córdoba (aunque roza el escalón inmediato superior)
- ?? Municipios pequeños (entre 10.000 y 100.000 habitantes): Nordeste de Brasil, Rafaela (Castellanos)
- ?? Municipios rurales: Red PRODERE de Centroamérica, Valente (Brasil) y Nordeste de Brasil.

**Lista corta de casos**

AREA	Dimensión	RASGO DISTINTIVO	Complejidad	TIEMPO <sup>8</sup>
<b>Región I:</b>				
1. Argentina Rafaela	Pequeño municipios (< 100.000 hab.)	Un "clásico". Fundación de Desarrollo Regional. Centro de Desarrollo de Empresas. Proyecto <i>pionero</i> y piloto FOMIN.	Alta en temática. Media en institucionalidad	1995
2. Argentina Córdoba	Gran ciudad (1,5 millones de habitantes)	Plan estratégico, Agencia de Desarrollo, incubadora de empresas, identidad propia (versus el centro), bonos de capacitación	Alta en temática y en institucionalidad	1995
3. Brasil Nordeste/BN	Agrupación de núcleos rurales que incluye también ciudades pequeñas e incluso medias	Polos de desarrollo integrado. Delimitación espacial en función de la cadena productiva. Movilización social. Gran énfasis en capacitación previa a la financiación de inversiones productivas	Baja en lo institucional (BNB, comités), alta en la temática	1997
4. Brasil ABC paulista	Conurbación metropolitana (7 municipios de pequeño tamaño). 2,2 M. habitantes en 1990	Participación de sindicatos. Area automotriz más importante, con las multinacionales. Proyecto del BID. Realizaciones en temas de capacitación y de desarrollo urbano.	Alta: 7 municipios, sindicatos, empresas automotrices	1992
5. Brasil Valente (Bahía)	Rural (1 municipio) pero "atua diretamente em 14 municípios do semi-árido baiano, cuja população é superior a 400.000 habitantes"	Cooperativa de pequeños productores de sisal. Objetivo de implementar medidas para "geração de emprego e renda, reeducando a população para a convivência com a realidade do semi-árido nordestino através da participação e organização comunitária".	Alta en la temática. Baja en la institucional.	1980
<b>Región III</b>				
6. Colombia Antioquia y Medellín	Departamento (3,9 M h. En 1985), ciudad (1,6 M h. En 1995)	Medellín, pluralidad de iniciativas e instituciones, liderazgo e identidad colectiva, lidia con la violencia	Alta en temática y en institucionalidad.	1964, 1990
7. Ecuador Cuenca-Ambato	Municipales 218.500 y 100.000 hab. (1982)	Fortalecimiento de agencias de desarrollo local (recursos humanos y planificación estratégica), desarrollo de un sistema de Información para desarrollo local y modernización de la municipalidad	Alta en temática y en institucionalidad	1990
8. Perú Cajamarca	Departamento. Cajamarca municipio 88.600 h. En 1989)	Proyecto regional bastante avanzado, con algunos foros celebrados y documentos que son una suerte de Agenda de Desarrollo (incluyendo el tema fronterizo, luego del Acuerdo con el Ecuador). Involucra al Gobierno Regional (representación del Gobierno Central), la Municipalidad, la Cámara de Comercio y Producción, la universidad, la empresa Minera Yanacocha (mina de oro) y ONGs. Sectores de producción: lácteos, madera y otras agroindustrias; y turismo. Coordinación muy estrecha con el Centro de Innovación Tecnológica de la Madera.	Alta	
<b>Región II:</b>				
9. México Jalisco	Estado 6,4 m. hab.	Sistema de maquila (electrónica en Guadalajara), combinado con el desarrollo de sectores tradicionales y turismo fuera de la zona metropolitana. Gran éxito en materia de empleo en los últimos cinco años. Concertación público-privada, con descentralización hacia los municipios e inicio de una planificación regional participativa.	Alta en temática y en institucionalidad	1995

10. Centroamérica	PRODERE	Red de agentes de Desarrollo Local en Centroamérica.	Baja	1992
-------------------	---------	--	------	------

\*Referencia meramente aproximativa.

## **8 ALGUNAS OBSERVACIONES SOBRE EL CASO DE MEXICO (JALISCO)**

No es posible aportar resultados en esta fase, todavía inicial, del trabajo. Habiendo visitado y conocido el caso del Estado de Jalisco justo antes de incorporarme a esta reunión del Foro, quiero aportar algunas reflexiones sobre dicha experiencia. Aún cuando no se trata de una experiencia municipal sino estatal, es una experiencia prometedora porque, entre otras cosas, abre las puertas a un protagonismo mayor de los municipios en relación con su propio desarrollo.

En efecto, la experiencia de Jalisco es novedosa (aunque no única, ya que se suma a las de Guanajuato y Chihuahua) en el contexto mexicano porque supone una ruptura con los modelos fuertemente centralizados y jerarquizados que han caracterizado la gestión económica en ese país.

El modelo jalisciense pretende dar respuesta al crecimiento desequilibrado de ese Estado, que se concreta en el crecimiento de su zona metropolitana (Guadalajara y municipios contiguos), estableciendo dinámicas de estímulo para el desarrollo e implantación de empresas en las zonas no metropolitanas. A lo largo del siglo la zona metropolitana ha pasado de sustentar el 11,8% de la población al 54,1% (1990).

El Estado ha llevado una triple política:

☞ Regionalización de las inversiones, con doce planes de desarrollo regional

☞ Descentralización y desconcentración administrativa

☞ Descentralización del crecimiento económico

Los resultados numéricos del último quinquenio parecen avalar el éxito de las iniciativas tomadas:

- ?? El empleo permanente ha crecido más en el interior que en la zona metropolitana y conurbada, de modo que aquél pasa de tener el 12% del empleo en 1993 a 25% en 2000 en base a los datos aportados por el IMSS.
- ?? Esta redistribución se produce con un fuerte crecimiento del empleo total: el empleo, que había caído de 725.375 en enero de 1993 a 663.304 en septiembre de 1995, sobre a 1.019.571 en agosto de 2000.
- ?? Los fondos del programa de financiación de micro y pequeñas empresas (Gemicro) se distribuyen casi por mitades en 1996: en 1999 el interior del Estado recibe 66%.
- ?? Los incentivos del CEPE van al interior del Estado de forma creciente. El importe total en el período 1996-2000 asciende a 154,7 M US\$, de los que 97 son para infraestructuras, 13,4 para parques industriales y 21,1 para capacitación. En 1996 la zona metropolitana obtenía el 70%; en 2000, tan sólo el 15%.
- ?? Aunque aún es bajo, el porcentaje de recursos destinado a los municipios es creciente: en 1994 recibieron 600 millones de pesos en aportaciones y transferencias; 4,454 en 2000, un incremento del 600%.

Respondiendo a las preguntas lanzadas en la lección inaugural de este Foro:

1. Qué actividades son viables?

Esta pregunta se ha respondido en el caso de Jalisco en el Plan de Desarrollo Estatal, que ha identificado una serie de sectores estratégicos. Se han seleccionado tanto los sectores de alta tecnología, introducidos bajo la forma de maquila, como los sectores tradicionales. En concreto siete en la industria: textil, calzado, mueble, alimentación, autopartes y metal-mecánica, joyería y electrónica; y otros siete entre comercio y servicios.

2. Qué aliados se tienen para ese proceso y cómo llevarles hacia la cooperación?

Claramente el sector empresarial privado. Es una constante reconocida por todas las partes que se ha establecido una estrecha relación de comunicación y participación con la Administración Pública, antes inexistente.

Pero también con los Sindicatos, las Universidades y los centros educativos, las entidades de servicio a empresas y, finalmente, las organizaciones no gubernamentales presentes en diversos ámbitos tanto económicos como sociales y culturales.

3. Qué sistema de apoyo es preciso:

Muy complejo y especializado. En el ámbito de la promoción económica:

- ?? Sistema de información (SEIJAL)
- ?? Desarrollar la infraestructura precisa (CEPE)
- ?? Incentivar las inversiones que responden a las prioridades estratégicas (CEPE)
- ?? Potenciar el sistema de innovación y desarrollo tecnológico (COECYTJAL)
- ?? Promover la calidad y el diseño en productos y procesos (IJC, CEJALDI)
- ?? Promover la internacionalización de las empresas (JALTRADE)
- ?? Promover la financiación adecuada para la empresa (FOJAL)
- ?? Mejorar la estructura empresarial y sectorial (AGREM)
- ?? Desarrollar la cultura empresarial (PRODER).

Y yo añadiría: Adecuar el sistema de enseñanza a las necesidades del tejido productivo de la región, municipio, etc. y promover las actividades de capacitación en la empresa.

Como lagunas o retos pendientes principales se señalan:

- ☞☞ Mayores recursos para llevar a cabo la política de fomento, incentivando las actuaciones que responden a las prioridades del Plan de Desarrollo Estatal (sobre todo, la descentralización del desarrollo)
- ☞☞ Desarrollar las infraestructuras para posibilitar una mayor descentralización
- ☞☞ Mayor integración productiva entre las empresas
- ☞☞ Promover una mayor participación de las empresas locales en los sectores de mayor nivel tecnológico
- ☞☞ Alianzas estratégicas en las empresas locales

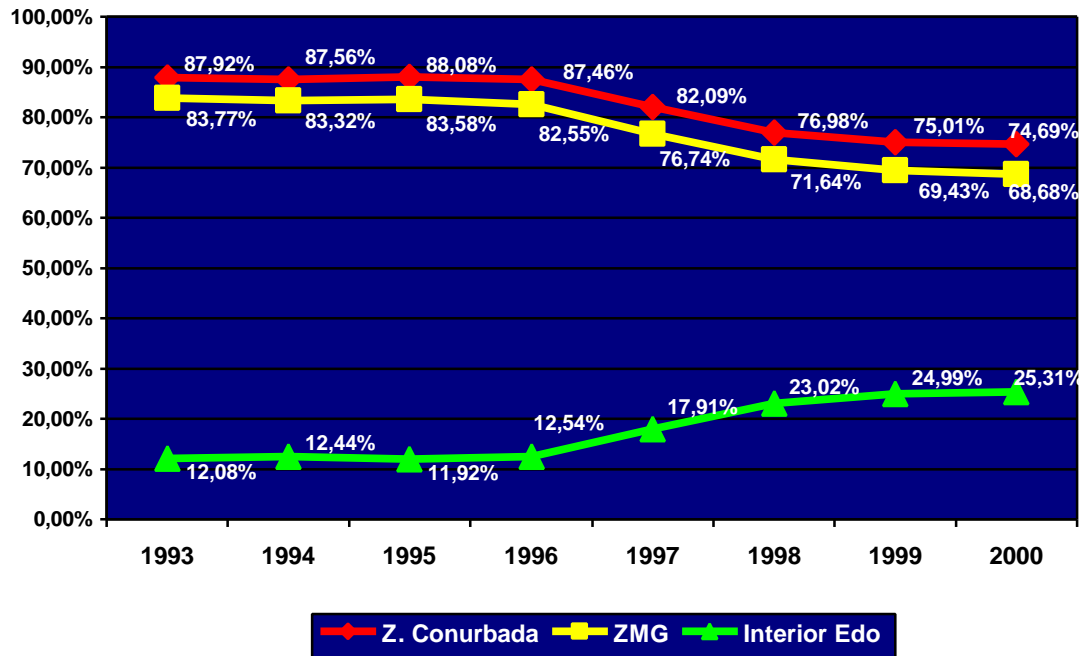
En otros campos (desde salud a seguridad) existen igualmente mesas sectoriales de participación público-privada.

El proceso, con todo, es incipiente (cinco años) y no tiene una institucionalidad suficientemente asentada. Y aunque la respuesta en los sectores no gubernamentales ha sido entusiasta, la falta de tradición *civil* hace que el cambio de administración en el

Estado, que es inminente, haga surgir dudas sobre la continuidad del proceso (incluso con perspectivas de una continuidad del mismo partido en el poder).

La segunda limitación proviene de que el protagonismo del Estado es evidente en todo el proceso. Se echa en falta una participación más activa de los ayuntamientos y de las instancias no gubernamentales a nivel de la planificación regional y municipal.

Evolución de la distribución del empleo entre el interior del Estado, la zona metropolitana y la zona conurbada.



Distribución de los incentivos del CEPE:

Regiones Incentivadas	1996	1997	1998	1999	2000*	Total Incentivos Comprometidos
Zona Metropolitana de Guadalajara	2,162,782	14,409,912	10,163,051	4,023,390	7,060,253	37,819,388
Zona Conurbada	717,120	12,403,956	6,565,577	11,803,572	890,532	32,380,757
Ciudades Medias	0	146,000	2,342,862	7,236,016	13,561,254	23,286,132
Poblaciones en Vía de Desarrollo	137,124	8,550,554	13,136,802	8,700,704	11,528,567	42,053,751
Poblaciones de Mayor Índice de Marginación	71,000	80,000	8,295,846	5,946,543	1,981,560	16,374,949
<b>Total:</b>	<b>3,088,026</b>	<b>35,590,422</b>	<b>40,504,138</b>	<b>37,710,225</b>	<b>35,022,166</b>	<b>151,914,977</b>

**Fuente: Dirección General del CEPE**  
**Agosto 18 del 2000**  
**Caug.**