

Competitividad Territorial y el Rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Manuel Chiriboga



Competitividad Territorial y el Rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Manuel Chiriboga





Competitividad Territorial y el Rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

© **CONCOPE - Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador**

Montgomery Sánchez Reyes
Presidente

Jorge Olmedo Loayza
Director Ejecutivo

Lautaro Andrade
Director de Desarrollo Económico y Fomento Productivo

Foto de portada: (Trabajadora en el *cluster* de flores de Cayambe – Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha)
Wolfgang Demenus

Autor
Manuel Chiriboga

Edición:
Patricio Crespo Coello y Wolfgang Demenus
Cooperación Técnica Belga (CTB), Programa de Desarrollo de la Región Norte del Ecuador (PDRN)

ISBN: 978-9978-92-965-0

Diseño editorial: graphus® 290 2760

Diseño de este módulo: graphus® 322 7507

Primera edición: 2009
Segunda edición: 2011

CONCOPE:

Whymper N27-110 y Av. Orellana
Telfs.: +593- 2 – 2544810 / 2562724
www.concope.gob.ec
Quito-Ecuador, 2011

Este documento representa la versión ampliada de la ponencia entregada por el autor en el marco del Foro Internacional de Fomento Productivo Territorial, organizado por el CONCOPE y el Gobierno Provincial de Pichincha el 11 de febrero de 2009. Agradecemos al autor su autorización de reproducir y difundir este texto a nivel de los Gobiernos Provinciales y otros Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador, así como a nivel de otras personas e instituciones interesadas en el tema. Esto no afecta los derechos de propiedad intelectual que permanecen con el autor.



Contenido

INTRODUCCIÓN	7
COMPETITIVIDAD: DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y LOS FACTORES ASOCIADOS EN LOS TERRITORIOS	11
POLÍTICAS TERRITORIALES DE COMPETITIVIDAD	21
LA COMPETITIVIDAD BASADA EN EMPRESAS Y CLUSTERS	27
COMPETITIVIDAD BASADA EN VENTAJAS ABSOLUTAS	35
COMPETITIVIDAD TERRITORIAL Y CAPITAL SOCIAL	41
LA CONSTITUCIÓN Y LOS POSIBLES PAPELES DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO	45
• Participación en los diferentes niveles de gobierno	45
• Organización territorial	45
• Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados	46
• Planificación participativa para el desarrollo	46
• Soberanía Alimentaria	47
• Sistema económico y competitividad	47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA	49
UNA PROPUESTA OPERACIONAL PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO TERRITORIAL	55
• Programas dirigidos a mejorar la competitividad de las empresas	56
- Disponibilidad y funcionamiento efectivo de infraestructura	57
- Acceso a los mercados	58
- Disponibilidad de servicios de apoyo a las empresas	59
- Desarrollo de espacios de innovación y Cambio Tecnológico	61
• Un sistema institucional para el Desarrollo Territorial	63
- La necesidad de una estructura institucional nacional para el desarrollo competitivo de los territorios	63
- Generación de estructuras institucionales adecuadas para responder a los procesos locales	65
- Estructuras de gestión participativas y transparentes en los ámbitos territoriales	67
- Instituciones privadas con capacidad de iniciativa	68
- Sobre la importancia de la calidad de las intervenciones	70
ANEXOS	72
BIBLIOGRAFÍA	79





Introducción

La competitividad sistémica de un país requiere de una aproximación territorial.

La finalidad de este documento es definir los requerimientos de una estrategia de competitividad territorial para el Ecuador. El enfoque principal de este trabajo es que una competitividad sistémica para el país requiere de una aproximación territorial, en la medida que es a este nivel que se pueden conjugar aquellos factores asociados a su desarrollo.

Estos incluyen tanto aquellas acciones de apoyo al desarrollo competitivo de las empresas, como de inversión social. En ese sentido, una estrategia de competitividad de base territorial puede tener efectos perceptibles sobre reducción de la pobreza y por lo tanto tener un carácter incluyente, como seguramente ninguna otra actividad.

El concepto de territorio permite relacionar la estrategia de competitividad con la de reducción de la pobreza. Es en espacios geográficos concretos donde los diversos tipos de actores, incluyendo los pobres, llevan adelante sus actividades económicas y establecen instituciones que facilitan las interrelaciones y flujos que propenden a su desarrollo.

También, es en el ámbito territorial donde los factores asociadas a la competitividad como la difusión y desarrollo tecnológico, la infraestructura productiva, el desarrollo del capital humano, los ambientes de aprendizaje y de gestión de la información, el desarrollo de *clusters* productivos y otros, pueden potenciarse en términos de un desarrollo competitivo, incluyente y pro-pobre.

El enfoque territorial hacia la competitividad implica respuestas diferenciadas en función a las particularidades de cada territorio.

La perspectiva territorial permite adicionalmente diferenciar territorios sobre la base de variables fundamentales como la de crecimiento productivo y el nivel de desarrollo institucional.

Con esto quiero enfatizar que las relaciones entre competitividad y reducción de la pobreza requieren respuestas diferentes y un juego de intervenciones territoriales específicas. Por ejemplo, las bases de competitividad territorial incluyente en zonas de desarrollo empresarial, como aquellas donde se localiza la producción bananera o de la floricultura, implica medidas diferentes, que aquellas, donde predomina la pequeña producción minifundista o la producción artesanal.

De hecho y como veremos más adelante, cada una de ellas requiere tipos de intervención diferentes. Una consecuencia lógica de lo anterior es que solo los gobiernos cercanos a los territorios pueden conocer las necesidades para la competitividad en sus comarcas.

Una intervención pública en consulta con los diversos actores territoriales, sobre la base de estos conceptos, permitiría mejorar la eficiencia de la inversión y promover el desarrollo, dando respuesta a las especificidades del territorio.

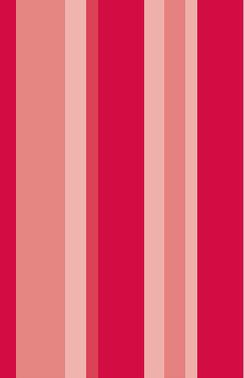
En esa perspectiva se busca que dicho enfoque guíe las decisiones de inversión, tanto originada en recursos del presupuesto público, como aquella originada en la cooperación financiera y técnica internacional.

En la primera parte de este trabajo buscamos responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué es la competitividad y cómo esta puede guiar las acciones de la estrategia de desarrollo territorial?
- ¿Cuáles son los factores y condiciones que facilitan el desarrollo de una competitividad sistémica territorial, que adicionalmente sea pro-pobre y sin sesgos de género o étnicas?
- ¿Cómo puede generarse una relación virtuosa entre territorios e institucionalidad para propender a dicha competitividad sistémica?

En una segunda parte, elaboramos una propuesta operacional para una estrategia dirigida a promover la competitividad territorial.

El concepto refiere a la capacidad de un sistema productivo territorial de competir existosamente con otros de características similares.



Competitividad: definición del concepto y de los factores asociados en los territorios



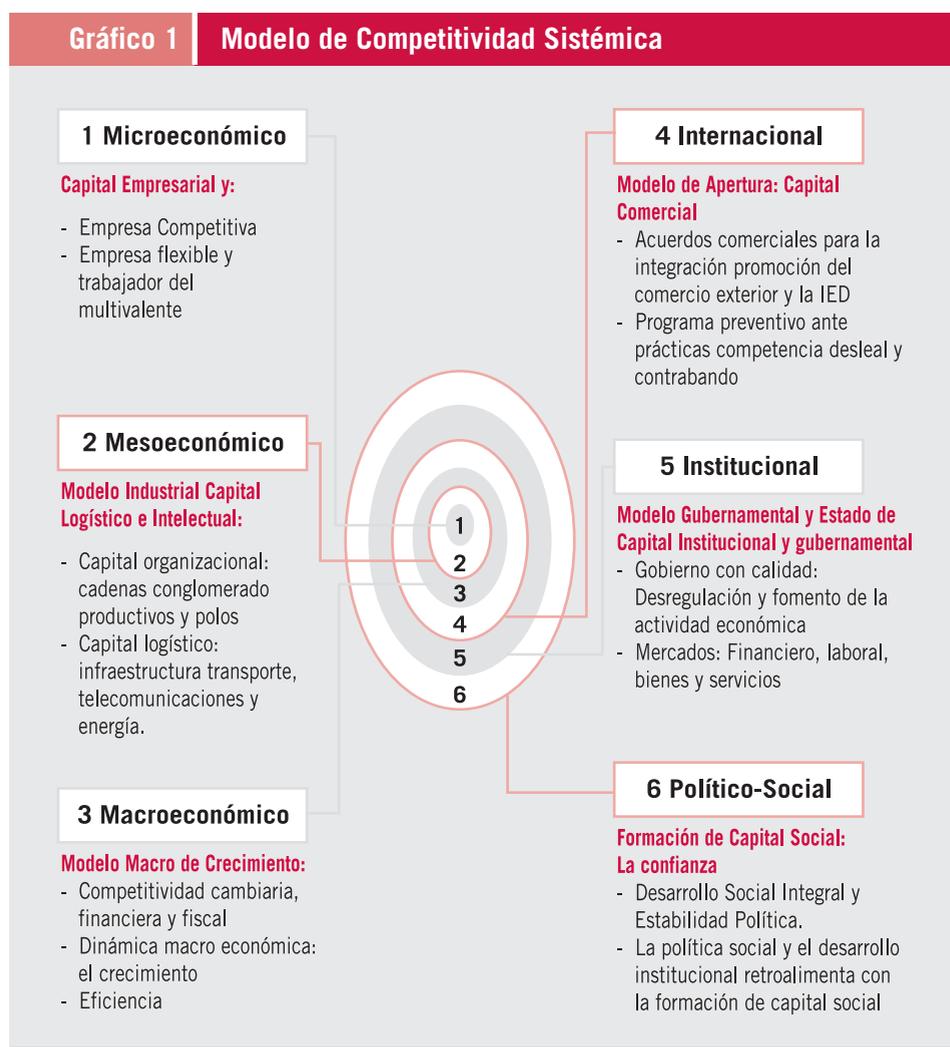
En una perspectiva teórica podemos definir la competitividad como un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria, un *cluster* industrial, o actividades artesanales, turísticas, de servicios o económico productiva en general, localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como internacional, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad¹.

Existe una fuerte interdependencia entre los niveles macro, meso y micro.

Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel *macro, meso y micro*, tanto económicos como no económicos. Las necesidades de presencia conjunta de estos niveles, requiere que la competitividad asuma un carácter sistémico, es decir que esos diversos niveles se refuercen unos a otros en el territorio del país. Si por ejemplo, el nivel meso no funciona adecuadamente, los cambios en el contexto macro, impulsados por las políticas públicas no se transmitirán adecuadamente y las firmas y empresas locales, no responderán a los incentivos generados. En el caso contrario, habrá también limitaciones. Esta característica de la competitividad le da adicionalmente, un carácter multi-sectorial y multi-nivel y no puede por lo tanto limitarse a avances en uno solo de los niveles. Ello tendría como resultado favorecer exclusivamente a aquellas firmas y empresas localizadas cercanamente a los centros de decisión nacional.

1 | Definición adaptada de Chavarria, Hugo et. al., 2002.

A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo. Se manifiesta a través de dos vertientes fundamentales: la dinámica macroeconómica, esto es variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo como acumulación de capital, ahorro interno, innovación e índice tributario; y la eficiencia macroeconómica, caracterizada por variables determinantes en los costos - precios a nivel de empresas; se constituye por indicadores financieros, fiscales y externos (Jaramillo sobre la base de Foro Económico Global: 2003).



Al nivel de la firma (*micro*), la competitividad es principalmente el resultado de las estrategias que llevan adelante las empresas, entendidas en sentido amplio: grandes, medianas y pequeñas y aun los negocios que realizan los pobres, valorizando los activos que tienen a la mano. El nuevo modelo de gestión sistémica está basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, requisitos indispensables para enfrentar el proceso de globalización. Los factores asociados a ello, normalmente son el precio, el producto, los recursos naturales, los conocimientos, la localización geográfica, la promoción y los encadenamientos o *clusters*, una mezcla pues de factores económicos y no económicos.

Hay un enorme potencial de las iniciativas competitivas territoriales para reducir la pobreza, sobre todo en el ámbito rural.

Las iniciativas territoriales competitivas de la gente tienen un enorme potencial en términos de reducir la pobreza en las localidades. Como lo ha destacado Mellor, la agricultura (y las actividades rurales en general) tienen mayor capacidad de sacar a la gente de la pobreza, en la medida que tienden a ser trabajo intensivo, especialmente cuando se trata de productos de alto valor (J. Mellor: 2000). Adicionalmente, el efecto multiplicador que pueden tener sobre otras empresas que producen lo mismo o que producen insumos o servicios a la población que en ellas laboran, hacen mayor aun su impacto sobre la pobreza.

Los factores críticos de éxito de las iniciativas de competitividad territorial rural se hallan en el nivel meso.

Sin embargo, este potencial competitivo de las actividades territoriales se ve limitado por el entorno inmediato en que se desenvuelven, particularmente en el territorio en el que se localizan. A nivel *meso* se destacan tres capitales fundamentales: el organizacional que genera las economías de aglomeración; el logístico que integra los ejes de infraestructura como transporte multimodal, telecomunicaciones y energía; y el intelectual que se enfoca hacia la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en varios campos (Chavarria Hugo, et al, 2002). Para que las empresas localizadas en ámbitos

territoriales específicos desarrollen su competitividad requieren, no solamente de un contexto macro adecuado y de iniciativas emprendedoras a nivel de firma, sino un conjunto de condiciones en el ámbito territorial en el que operan. A continuación un desglose de los factores críticos territoriales:

- Una infraestructura de carreteras adecuadas que le permiten conectar con los centros de consumo o con puertos y aeropuertos en forma rápida y económica.
- Igualmente sistemas de irrigación que funcionen adecuadamente pueden jugar un papel central en aumentar la productividad local.
- Comunicaciones telefónicas y electrónicas que le permita relacionarse en tiempo real con abastecedores y consumidores.
- Un ambiente de innovación tecnológico que incluya la presencia de Universidades o Centros de Investigación cercanos y buenos sistemas de interacción entre las empresas y la academia.
- Sistemas educativos y de servicios de salud que atiendan adecuadamente a la gente y fortalezcan su formación, salud y bienestar.
- Sistemas financieros capaces de responder a las necesidades de los abastecedores locales, de las empresas vinculadas y aquellas que proveen servicios y productos a la población local.
- Sistemas y mercados de servicios a la producción, incluyendo factores críticos como transporte, abastecimiento de insumos, soporte gerencial y contable, servicios legales, etc.

La oferta de bienes públicos, de servicios de apoyo y del entorno institucional debe responder a las necesidades y demandas del sector privado local.

Como puede verse se trata tanto de bienes públicos accesibles para las firmas: carreteras, telefonía, educación o salud; como de un adecuado funcionamiento

de mercados para el abastecimiento de apoyos a la actividad productiva; así como de un ambiente propicio para que los diversos actores, organizaciones, firmas e instituciones, se encuentren y puedan realizar negocios en forma conjunta. Ahora bien, lo importante es que estos factores territoriales tengan capacidad de responder a las iniciativas y demandas de las firmas en los territorios dados y no sean servicios y bienes públicos que estén guiados exclusivamente por la lógica de la oferta. De hecho, uno de los problemas centrales de los programas de fomento a la producción y de desarrollo, incluyendo acciones de asistencia técnica y crédito, ha sido el que dichos programas han respondido exclusivamente a las prioridades de las instituciones encargadas de prestarlos, o de los financiadores, o de sus técnicos. La idea de que solo los técnicos saben lo que es mejor, limita considerablemente el impulso de la competitividad territorial y ha sido fuente de numerosos fracasos.

Más aun, la característica central de las localidades, hace que dichas empresas tengan diversas características en cuanto a escala, organización jurídica, tipo de mano de obra predominante, etc. En esa perspectiva resulta necesario que los sistemas educativos y de formación de recursos humanos, de investigación y desarrollo tecnológico, de información, de financiamiento, sean lo suficientemente abiertos, como para fortalecer los diferentes tipos de empresas, incluyendo los trabajadores que en ellos trabajan (J. Berdegúe y A. Schejtman: 2003).

Sólo a nivel territorial se vuelven visibles las potencialidades y los cuellos de botella competitivos.

Es a nivel territorial que esas características específicas se vuelven visibles. Por ejemplo, solo a nivel local se pueden establecer con claridad las barreras de acceso que tienen los emprendimientos económicos de los pobres y se pueden determinar qué apoyos especiales son necesarios. Entre ellos pueden mencionarse los programas de apoyo, incluyendo subsidios parciales a sus demandas de desarrollo tecnológico o de gestión, a su capacitación, a las actividades de coordinación, incluyendo asistencia técnica a sus asociaciones y organizaciones económicas, y para lograr contratos estables con otras em-

presas y firmas territoriales. Especial atención debe darse a fortalecer las iniciativas de las mujeres, un factor crítico en el desarrollo económico territorial.

En muchos casos, un *ambiente* propicio para el apoyo a las iniciativas competitivas de las firmas y empresas a nivel territorial permite identificar potencialidades territoriales, que difícilmente pueden hacerlo institutos centralizados. En mercados cada vez más volcados hacia productos diferenciados, con valor agregado en términos ambientales, sociales, con identidad, de solidaridad, etc., las firmas y empresas de la gente en los territorios conocen mejor sus recursos y activos y pueden potenciarlos, si reciben las señales adecuadas del mercado y si hay sistemas de apoyo a sus iniciativas.

Las inversiones en infraestructura productiva y en capital humano deben ser coordinadas a nivel territorial.

Obviamente, el generar una *infraestructura adecuada* a nivel territorial es fundamental para la competitividad. Ello tiene que ver con carreteras, electrificación, telefonía, comunicación electrónica, irrigación, pero también escuelas, colegio y centros de salud. El tema de *inversión en capital humano*: educación, salud y seguridad social juega un papel crítico en las opciones del desarrollo competitivo de los diversos territorios. Existe suficiente evidencia sobre el impacto que las inversiones de calidad en capital humano tienen sobre la productividad. Por estas razones resulta necesario un mayor esfuerzo de coordinación entre políticas de inversión social y productiva, lo que puede lograrse eficientemente a nivel territorial.

Las inversiones deben responder a criterios de calidad del gasto y a las prioridades económicas del territorio.

En muchos casos, dichas necesidades no tienen mecanismos adecuados de respuesta, por parte de las agencias gubernamentales, tanto nacionales como provinciales y locales y en muchos casos los programas de desarrollo territorial se han alejado de esas inversiones fundamentales. Los gobiernos provinciales y municipales, que tienen responsabilidades legales para construcción de ca-

rreteras secundarias y de tercer orden, no siempre tienen los recursos para ello. Obviamente en un marco de recursos limitados de inversión, es necesario incentivar para que estas inversiones se guíen por claros criterios de calidad del gasto, respondan a las prioridades económicas locales y que sean el resultado de esfuerzos conjuntos de autoridades territoriales y nacionales.

Un elemento de la competitividad que ha recibido poca atención con relación a los ámbitos territoriales, tiene que ver con los *temas institucionales, organizativos y de redes*. Estos, como bien lo han mencionado Rodrick, Subramanian y Trebbi, tienen una importancia fundamental para la competitividad, mucho mayor que variables geográficas y comerciales. Lo importante es, sin embargo, que esas instituciones se adapten a los contextos nacionales y territoriales (Rodrick et al: 2002). El tema institucional tiene que ver no solamente con las normas jurídicas o los contratos y sus sistemas de respeto y sanción, tienen que ver también con las prácticas institucionales y organizativas, la confianza, los sistemas de rendición de cuentas, el respeto a los acuerdos informales o la importancia de la participación social, como forma de llegar a acuerdos, para citar solo algunos. Igualmente, son importantes los factores asociados a la existencia de asociaciones y redes empresariales y sociales que pueden facilitar la cooperación entre ellas, y esto para solucionar problemas que las organizaciones e instituciones no pueden enfrentar cuando actúan de manera aislada.

La descentralización de las iniciativas competitivas favorece el encuentro entre necesidades y demandas y la oferta institucional de fomento productivo.

La *descentralización territorial*, se constituye en un poderoso aliciente para que los servicios y bienes públicos respondan mejor a las iniciativas de las empresas, firmas locales e iniciativas de diversos grupos en situación de exclusión como en el caso de la gente pobre, y de grupos indígenas y afro-ecuatorianos. Los gobiernos locales o los consejos territoriales de competitividad, pueden encontrar modalidades operacionales para que la demanda de dichas iniciativas económicas, se encuentre con la oferta de servicios y apoyos a la producción y la moldee en función de sus necesidades.

Programas y proyectos de fomento a la producción descentralizados, que apoyen las iniciativas de las empresas y emprendimientos locales, pueden impulsar este acercamiento, haciendo que la demanda influya en la oferta. Cambios institucionales en los centros de investigación y en las universidades, que privilegien sistemas de aprendizaje compartidos, entre dichas firmas y los investigadores, pueden igualmente hacer que la investigación responda a los problemas de los productores, por ejemplo, en las condiciones de suelos y de producción en que se desenvuelven y con los activos que tienen.

La competitividad territorial es una responsabilidad compartida entre actores públicos, privados y sociales.

En efecto, organizaciones especialmente importantes para el desarrollo competitivo territorial son las municipalidades y los gobiernos provinciales. Estos gobiernos del nivel subnacional pueden apoyar el desarrollo local por varias vías, por ejemplo mediante la construcción de infraestructura, con la promoción de espacios de encuentro entre diversos actores privados o sociales, promoviendo la participación ciudadana, con la co-financiación de inversiones con otras agencias públicas nacionales, regulaciones tributarias que favorezcan la inversión en el territorio, acciones de atracción a los emigrantes para favorecer su retorno o la jubilación en sus municipios de origen².

La responsabilidad del desarrollo económico competitivo local no es sin embargo responsabilidad única de los gobiernos locales; las empresas privadas, las organizaciones sociales y no gubernamentales tienen igualmente roles importantes.

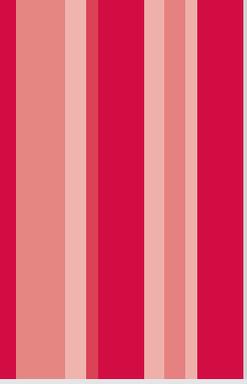
2 | Un buen ejemplo de ello son las acciones que realiza el alcalde de Alausí para interesar a los emigrantes originados en el cantón, en bienes públicos locales, que incluye acciones de rendición de cuentas, sobre el uso de los recursos aportados.

Los fundamentos de la competitividad:

- *Eficiencia interna de los sistemas productivos territoriales.*
- *Características territoriales únicas.*
- *Capacidad de respuesta de los sistemas a las preferencias de los consumidores.*

La relación de la competitividad con las cadenas, implica mirar las formas cómo se relacionan diversas empresas y firmas localizadas en diferentes eslabones: producción, abastecimiento de insumos, comercialización, transformación, transporte, almacenamiento, distribución. Esto también en relación a las empresas de servicios de apoyo, tanto financiero, como no financiero. Las relaciones de confianza, la vigencia de contratos y los sistemas de cooperación deben caracterizar las relaciones entre las diversas empresas. De hecho esta constituye una de las dos modalidades básicas de la competitividad territorial: aquella cuya dinámica está organizada en torno a *clusters* de actividad económica y cadenas. Sin embargo, no es la única base de competitividad, otra está basada en competitividad absoluta, con características únicas de un territorio. En efecto, en mercados cada vez más caracterizados por tendencias a la diferenciación de los productos y dada la enorme riqueza que tiene Ecuador en términos de heterogeneidad étnica, geográfica, histórica y regional, la competitividad basada en el carácter único de los productos nacionales, tiene enormes posibilidades.

La competitividad basada en la diferenciación de productos puede ser de dos tipos: a) aquella que surge del carácter único (ventaja absoluta) a nivel nacional o internacional de los recursos y condiciones bajo las que se produce el bien o el servicio; y, b) aquella que surge de preferencias de consumidores por productos desarrollados bajo ciertas condiciones y por las cuales están dispuestos a pagar un precio adicional: orgánicas, condiciones sociales específicas, producción de altura, uso de semillas naturales y no modificadas genéticamente, entre otras.



Políticas territoriales de competitividad



El proceso de descentralización ocurrido de manera generalizada en los últimos años en los países de América Latina, ha dado paso para que las autoridades locales y regionales se hayan convertido en los agentes de primer orden en los programas de desarrollo económico y social de sus países.

En esta nueva visión los gobiernos subnacionales juegan un papel en extremo importante pudiendo condicionar muchos aspectos de la competitividad especialmente relacionados al ambiente de negocios, imponiendo reglas y regulaciones ágiles y eficientes y ajustando adecuadamente los incentivos, así como emprendiendo las inversiones públicas necesarias para elevar la productividad, todo bajo un enfoque de promover los consensos públicos – privados como medios para generar las políticas más adecuadas, admitiéndose la existencia de características diferentes y particulares de cada territorio.

Las políticas de competitividad territorial constituyen un sistema que parte de la problemática específica del territorio.

Algunas de las estrategias y políticas enfocadas en el mejoramiento de la competitividad territorial aplicadas en varios países se especifican en el Anexo 1 y se explican en términos generales a continuación, siendo muy común que las políticas no se establezcan individualmente sino como un sistema, enfocándose en la problemática regional o territorial.

Políticas e instrumentos de modernización del tejido empresarial territorial.

1. Sistemas de resolución de problemas técnicos y de gestión y tecnología que tiene por objeto mejorar la competitividad y promover la expansión de la cultura empresarial y la estructura de las micro y pequeñas empresas en los arreglos productivos locales seleccionados. La idea es dotar de una herramienta que aporte a cada empresa un nivel de competitividad a través de la modernización y la formación empresarial y la innovación tecnológica, técnica y de gestión, capaz de proporcionar un mejor rendimiento para que las empresas se inserten en los mercados.

2. Financiación de proyectos capaces de generar impactos en la dinámica de la diversificación y la modernización de la estructura productiva regional que opera a través de varios esquemas. (i) Programas de desarrollo de la industria, comercio, turismo, servicios, infraestructura e incentivos a las exportaciones, y (ii) Programas de desarrollo rural, desarrollo de sistemas de integración y fortalecimiento de la agricultura rural familiar. Sus recursos se derivan de una porción del producto de la recaudación de impuestos sobre la renta y los beneficios de cualquier tipo que son transferidos por el gobierno central hacia las regiones. Los créditos son a tasas subsidiadas y condiciones preferenciales, o a través de redescuentos a los intermediarios financieros; y se destinan principalmente a proyectos de inversión en activo fijo y capital de trabajo, recomposición de capital de trabajo, promoción de creación de nuevas empresas y nuevos emprendedores, estableciéndose montos máximos y años de formación de las empresas.

Inclusive muchos de los programas, incluyen garantías que facilitan a las empresas emprendedoras el acceso a crédito a través de un fondo. Se otorgan fianzas que respaldan de manera subsidiaria una operación de crédito o de leasing otorgada a una personal natural o jurídica hasta un porcentaje del saldo del capital e intereses durante toda la vigencia del crédito. En varios países se han puesto en práctica las “garantías solidarias”, entre los propietarios de las PYMES agrupadas en diferentes asociaciones y la creación de paquetes con opciones diferenciadas que incluyen pagarés, descuentos de letras y créditos en cuenta corriente.

Políticas e instrumentos de promoción y diversificación de exportaciones.

3. Apoyo a la diversificación de exportaciones. Dirigido a empresas pequeñas y consiste en la ampliación y el fortalecimiento de la red de apoyo a la exportación. Comenzando desde el diagnóstico del sector productivo y su perspectiva de comercio y el proceso de capacitación empresarial. Entre las acciones previstas, en cada territorio están: la formación básica de los empresarios locales sobre el comercio exterior, promoción de seminarios sobre oportunidades de negocio en el extranjero, la celebración de conferencias sobre herramientas de la línea de financiación y de apoyo a la exportación, la divulgación de las posibilidades de demanda, además de la realización de reuniones de comercio exterior.

4. Conformación de zonas francas de exportación. Se consideran zonas de libre comercio con el exterior y cuya instalación debe estar en territorios de empresas dedicadas a la producción de bienes para la exportación. Las empresas ubicadas en zonas francas gozan de preferencia en el tema de tramitación administrativa, de impuestos especiales y de aplicación de los regímenes aduaneros. Las zonas francas deben limitarse a las regiones o territorios menos desarrollados de los países.

Políticas e instrumentos de promoción comercial de las empresas territoriales

5. Apoyo a la participación en ferias. Financiamiento o apoyo logístico para la participación de todo tipo de empresas locales en ferias internas y externas, sobre todo aquellas consideradas como estratégicas. Acciones requeridas: servicio al cliente, realización de actividades de degustación, exposición, lanzamiento de productos, conferencias de prensa, relaciones públicas y el programa de comunicación visual, con el objetivo de mejorar la calidad de la imagen, precios competitivos, el diseño moderno y creativo de los productos.

Políticas e instrumentos de incentivos tributarios y financieros.

- 6. Incentivos tributarios a nivel regional.** Que consisten en reducciones tributarias a los bienes (activos fijos) de origen extranjero o nacional para la agricultura y los establecimientos industriales; exenciones de largo plazo; ampliación del tiempo para la recaudación de impuestos; exoneraciones de tributos municipales y seccionales; entre otros. Otra forma de beneficio fiscal se orienta a la reducción de las contribuciones patronales por zona geográfica por contratación de personal nuevo.
- 7. Fideicomisos.** Tiene como fin promover la producción y exportación de empresas mediante el financiamiento de la compra de tierra, la siembra de cosecha y la producción de bienes destinados al mercado mundial. El fideicomiso se financia con fondos públicos, municipales y privados.

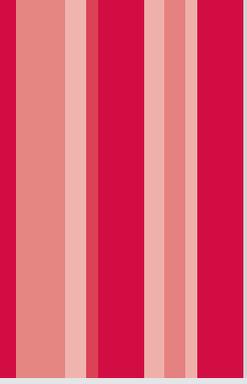
Políticas e instrumentos de fortalecimiento de sistemas productivos.

- 8. Complejos productivos regionales - Clusters.** Involucrando asistencia técnica, subsidio monetario y créditos a tasa subsidiada. Se orientan a promover el desarrollo y la integración regional a través de la formulación y ejecución de actividades dirigidas a MIPYMES que constituyan bloques productivos, o integren otros tipos de articulación productiva vertical u horizontal. Se identifican *clusters* con alto potencial para el desarrollo regional y trabajando con los actores de cada bloque productivo, y se diseñan, implementan y modifican políticas para la constitución y el desarrollo de los bloques productivos, considerando las necesidades de cada región y sector.
- 9. Programas de competitividad de aglomerados.** Su objetivo es buscar la facilitación de la actividad productiva y exportadora del sector privado a través de metas y acciones concretas por parte del gobierno territorial y de los privados, estableciendo los llamados convenios de competitividad y las redes de competencia. Están basados en la articulación productiva entre

empresas a través de cadenas empresariales; entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos; y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.

10. Programas de desarrollo de proveedores y de comercialización. Estos programas buscan promover la articulación de las MIPYMES entre sí y con las grandes empresas, y apoyar esquemas de comercialización asociativos.

11. Subsidios y cofinanciamiento. La asignación de recursos públicos a nivel territorial con el fin de contribuir a mejorar la competitividad y productividad de las empresas, se hace a través de la cofinanciación de proyectos dirigidos a la creación de empresas, a la estimulación de la capacidad innovadora y el desarrollo tecnológico, a la prestación de asistencia técnica y al fomento y promoción de las exportaciones.



La competitividad basada en empresas y *Clusters*



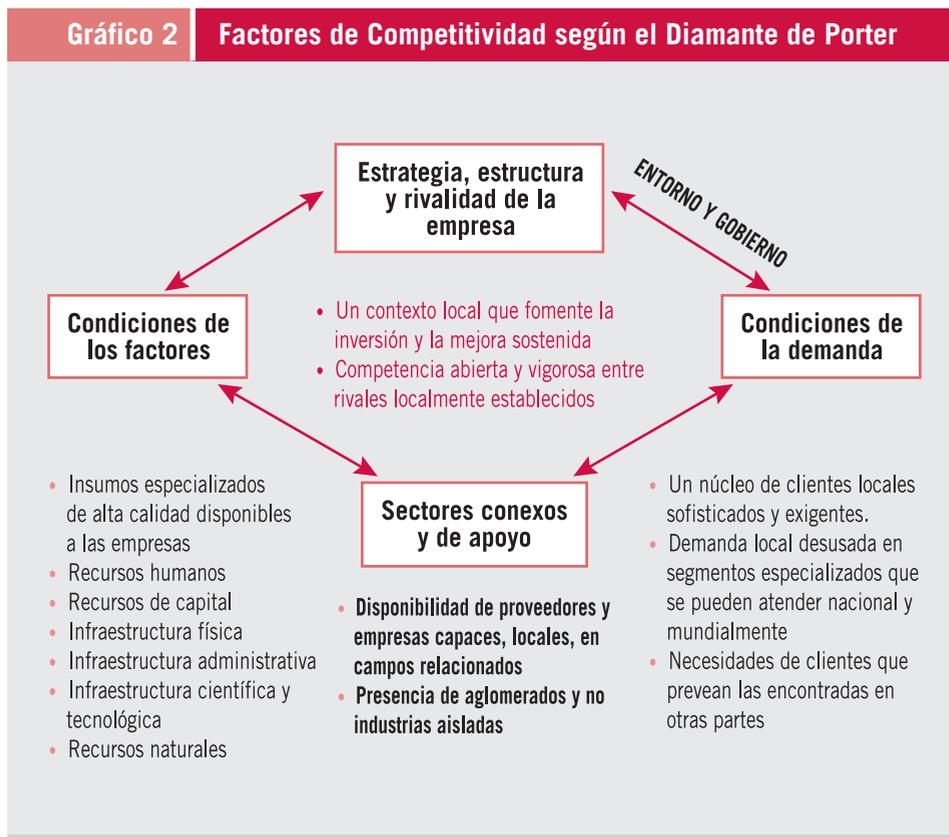
La competitividad de clusters se basa en la proximidad, interdependencia y rivalidad entre empresas que generan un ambiente propicio para la innovación.

Porter subrayó en su estudio sobre competitividad de las naciones que la concentración geográfica de rivales, consumidores y abastecedores promueve la especialización y la eficiencia, en la medida que genera un ambiente de competencia e innovación, genera espacios de interacción entre universidades y actividad económica, mejora los sistemas de abastecimiento de insumos y baja sus costos, atrae a personas y talentos especiales y concentra y facilita el acceso a información. Él define a los *clusters* como “agrupamiento de sectores competitivos” que conforman el “diamante” y que están vinculados mediante relaciones verticales: comprador / proveedor, u horizontales: clientes / tecnologías y/o canales comunes, destacando el carácter sistémico de la relación entre los sectores que lo conforman³.

La idea de *clusters* desarrollado por Porter enfatiza la importancia de la proximidad, aun cuando la mayor parte de ejemplos que él desarrolló, son de base urbana y para países desarrollados. Los *clusters* como concentración de firmas interdependientes en un mismo espacio: un distrito industrial o una cuenca hidrográfica o una de empleo y aún una zona de características ecológicas específicas. De hecho y como ya lo mencionaron J. Berdegú y A. Schejtman, la idea de *cluster* tiene mucha cercanía con la idea de nuevos distritos industriales y aun de *millieu* para negocios. Una experiencia significativa a considerar es el entramado de pequeñas y medianas empresas del

³ | Dicho diamante lo conforman cuatro componentes: las condiciones de los factores productivos; de la demanda interior; de los sectores de apoyo y de la competencia. (J. Berdegú y A. Schejtman: 2003).

norte italiano. Estos enfoques conceptuales proponen que la competitividad basada en *clusters* implica un modelo de desarrollo que se articula territorialmente (local o regionalmente) y se basa en la cohesión y en la inclusión social. Es decir, tienen la capacidad de contribuir a la reducción de la pobreza.



Fuente: CAF. Competitividad en América Latina, Reporte Mundial de Competitividad, IMD, 2008.

También en el Ecuador se observan economías de aglomeración, con fuertes enlaces rurales urbanos

Los *clusters* pueden ser de muy diverso tipo. Se caracterizan por una *densidad de empresas relativamente articuladas entre sí*, por medio de relaciones de negocios o contratos, así como de cooperación.

Lo que vale la pena destacar es que en muchos casos, centros territoriales importantes, terminan atrayendo más de una cadena agroindustrial, como son los casos de Cayambe – Pedro Moncayo, con la presencia de empresas en torno a lácteos y flores o el caso de Quevedo con actividades importantes de la cadena de maíz – balanceados, banano y palma africana y aceites.

En estos casos, se produce una especie de economía de aglomeración, donde las empresas allí asentadas se benefician de servicios de interés compartido como los financieros, de la infraestructura existente, así como de la existencia de fuerza de trabajo, relativamente capacitada. Debe quedar claro adicionalmente que los *clusters* contruidos sobre la base de actividades locales rurales se construyen sobre la base de enlaces rurales urbanos, donde empresas se localizan en uno u otro lugar, lo que ayuda a disminuir las tradicionales diferencias y brechas entre ellas.

En el cuadro siguiente incluimos información sobre *clusters* tipo para actividades diversas, donde se enfatiza que estos *clusters* pueden tener ejes económicos vertebradores diferentes, pero donde actores sociales locales, juegan papeles importantes en el desarrollo del *cluster*.

En algunos casos, la capacidad de estos *clusters* para desarrollarse en forma competitiva, se ve limitada por la distancia a la que se encuentran *tomadores de decisión nacionales*. Existe evidencia suficiente que cuanto más cercanos están los sistemas de toma de decisión a las actividades concretas, la eficacia de sus decisiones es mayor. De allí que sea fundamental el papel de los actores, incluyendo los gobiernos locales y seccionales y las redes sociales locales.

CUADRO 1: Rasgos básicos de diferentes tipos de <i>clusters</i> en el Ecuador			
	Agroindustriales	Turismo ecológico	Artesanales
Núcleo del <i>cluster</i>	Condiciones naturales que favorecen la producción agrícola y la transformación industrial	Atractivos naturales: ríos, montañas, paisaje, biodiversidad	Tradicición y conocimientos artesanales
Negocios	Empresas y organizaciones económicas campesinas agrícolas y agroindustriales, empresas abastecedoras de insumos, bancos y cajas de ahorro y crédito, agroindustrias	Hoteles, guías, transporte, bares y restaurantes, agencias de turismo	Empresas familiares artesanales, empresas abastecedoras de insumos, empresas de diseño, centros de formación artesanal, hoteles, agencias de turismo, transporte
Actores y redes sociales	Gobiernos provinciales, gremios agropecuarios, asociaciones de productores	Gobiernos municipales, provinciales, gremios, asociaciones	Gobiernos municipales, provinciales, asociaciones artesanales, redes de artesanos
Organismos de apoyo Supra- local	Consejos consultivos nacionales por cadena, Ministerio de Agricultura, INIAP	ONGs ecológicas y ambientalistas, ministerios de Turismo y de Medio Ambiente, instituciones educativas	MICIP, Ministerio de Turismo

Importancia de las redes y asociaciones entre actores territoriales.

Un aspecto crítico de los *clusters* es la importancia que tienen justamente estas redes y asociaciones entre los actores territorialmente localizados. Estas juegan papeles importantes en términos de generar condiciones para la cooperación económica, la promoción de los negocios, el desarrollo tecnológico

o para la promoción de bienes públicos territoriales. En estos campos, los gobiernos locales pueden contribuir a su formación con relación al desarrollo competitivo de sus regiones. Ello es visible cuando se establecen consejos para el desarrollo local, con participación pública y privada y estos funcionan sobre la base de objetivos concretos y cuando sus decisiones afectan la asignación y uso de recursos y las inversiones. También los municipios pueden por medio de sus resoluciones, establecer el marco legal e institucional para el desarrollo de esos *clusters*, incluyendo aspectos relativos al manejo ambiental, a las condiciones de acceso a los bienes turísticos o arqueológicos, sistemas de zonificación especiales, sistemas de regulación sobre seguridad en el trabajo, centros de información, etc.

Los clusters aportan a la reducción de la pobreza en el territorio.

Finalmente, es importante subrayar cómo estos *clusters* o las economías de aglomeración contribuyen a la *reducción de la pobreza*. Esta se da por tres vías principalmente: a) en forma directa por el empleo que generan y la masa salarial que desembolsan en el territorio; b) por medio del efecto multiplicador que tienen tanto sobre empresas que abastecen a las actividades económicas de los *clusters*, como sobre empresas que prestan servicios a quienes se emplean en dichas empresas; y, c) por el incremento tributario que dichas actividades generan para los municipios, mucho de lo cual se revierte en servicios sociales y satisfacción de necesidades básicas.

Las estrategias de fortalecimiento de clusters inclusivos se basan en varios tipos de incentivos.

Una estrategia de competitividad territorial basada en el fortalecimiento de *clusters* puede jugar un papel importante en la reducción de la pobreza, cuando la estrategia para su desarrollo establece incentivos para la participación de PYMES y empresas familiares de diverso tipo, sea convirtiendo a estas, en las empresas centrales de los *clusters*, tal el caso de *clusters* artesanales, sea por medio de contratos y sistemas de asociación con las empresas líderes de las cadenas. Ello implica un esfuerzo significativo en remover las barreras

y obstáculos que tienen las pequeñas y micro-empresas rurales y urbanas para participar en los mercados, como aquellos de servicios o tecnológicos. En muchos casos esto requerirá de acciones de discriminación positiva, subsidios focalizados, apoyo al desarrollo de los mercados y acceso más fácil y regular a información, en forma accesible a dichas empresas.

Estos incentivos pueden ser de diverso tipo. Por ejemplo, pueden implicar incentivos para el desarrollo de empresas prestadoras de servicios, por medio de apoyos a proveedores locales en campos, como la asistencia técnica, el diseño de nuevos productos o el transporte, permitiéndoles aprender de otras experiencias y proveedores. También puede lograrse por medio de subsidios a la demanda de servicios productivos, así las organizaciones son apoyadas para contratar directamente los servicios entre las empresas y oferentes locales. Puede implicar subsidios para organizar la oferta productiva de pequeños productores y PYMES, tanto urbanos como rurales, incluyendo aquella dirigida a empresas industriales o líderes de la cadena o facilitando la celebración de contratos entre ellas⁴. Igualmente, puede implicar el apoyo a la formación de redes de productores que ejecuten acciones conjuntas en el campo de la asistencia técnica. Por último, puede lograrse impulsando programas de investigación e innovación tecnológica en los que se privilegia el intercambio entre los conocimientos campesinos, artesanales y de los pequeños micro-empresarios urbanos (conocimientos tácitos) y aquellos de los técnicos e investigadores de estaciones de investigación, ONGs o Universidades locales, que como se ha destacado genera conocimientos locales específicos (M. Chiriboga: 2003, J. Berdegú y A. Schejtman: 2003).

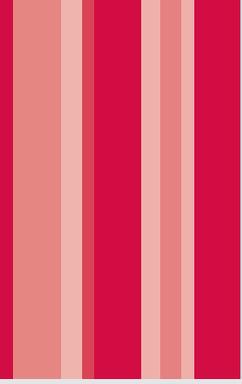
4 Este es el caso por ejemplo de la experiencia de la Comunidad Gatazo Zambrano que en el marco de un programa de cooperación financiado por la cooperación suiza, estructuró una producción de brócoli para empresas localizadas en el cantón Mejía. El subsidio se limitó a apoyos en el campo de la gerencia, asistencia técnica y control de calidad. En la experiencia de proyectos en varias partes del mundo, incluyendo PROLOCAL, son las comunidades demandantes de servicios y apoyos, quienes tienen apoyo parcial del proyecto, para contratarlos, para lo que realizan concursos, entre prestadores de servicios, debidamente calificados.

En un campo algo diferente, pero significativo, el impulso a *clusters* competitivos e inclusivos puede lograrse cuando se incentiva el papel de las agencias de ahorro y crédito locales, como las cooperativas, los bancos locales o las cajas de ahorro.

Estas organizaciones, normalmente bajo control de sus miembros, reducen sus costos de operación, sobre la base de un conocimiento personalizado de sus clientes, así como con base en las garantías de solidaridad. Tienen, adicionalmente, la ventaja de poder responder con eficiencia y oportunidad a las demandas que les presentan sus asociados. El fortalecerlas implica apoyar sus sistemas contables y de gerencia, los esfuerzos que hacen sus redes para establecer sistemas de auto regulación, en muchos casos cercanos a los que establece la Superintendencia de Bancos, la promoción de sistemas de información sobre cartera, clientes, etc.

Hay que promover negocios conjuntos con base en relaciones de confianza.

El desarrollo competitivo de *clusters*, economías de aglomeración inclusivas y pro-pobres depende cada vez más en cómo las empresas de diferente tamaño se organizan en redes empresariales, coordinan y compiten entre ellas. La capacidad de coordinar y de hacer negocios conjuntos depende en buena parte de la confianza que existe entre ellas y entre empresarios y trabajadores (Cornejo: 2003). La proximidad y la confianza permiten a empresas pequeñas lograr economías de escala y ejecutar acciones conjuntas, así como reducir los costos de transacción, que pueden implicar la búsqueda de proveedores, la supervisión de abastecedores o la promoción de bienes públicos.



Competitividad basada en ventajas absolutas



Competitividad territorial basada en ventajas competitivas absolutas y dinámicas.

Como se destacó anteriormente, la competitividad basada en la diferenciación de productos puede ser de dos tipos: aquella que surge del carácter único (ventaja absoluta) a nivel nacional o internacional de los recursos y condiciones bajo las que se produce el bien o el servicio; y, aquella que surge de preferencias de consumidores por productos desarrollados bajo ciertas condiciones y por las cuales están dispuestos a pagar un precio adicional.

Las ventajas competitivas dinámicas son el producto de procesos de gestión territorial.

Lugares con dotaciones de recursos únicos como las Islas Galápagos, la producción artesanal de Otavalo, la comida manabita basada en mariscos, el cacao arriba fino de aroma, el arroz de Macará, son ejemplos del primer tipo; los café de altura, la producción de banano orgánico del Guabo son ejemplo del segundo tipo.

Es importante señalar que dichos productos implican requisitos específicos para ser reconocidos en el mercado: certificación, promoción del producto o servicios, información favorable, servicios complementarios, denominación de origen, para citar solo algunos (R. Haudry: 2003). El desarrollo territorial sobre la base de este tipo de competitividad absoluta, en donde el país tiene un importante potencial, tiene la posibilidad de mejorar los recursos de los pobres.

La identidad territorial es un factor constitutivo de las ventajas competitivas dinámicas.

La competitividad basada en características únicas de los productos y servicios que ofrece un territorio es una segunda perspectiva y seguramente de mayor importancia para muchas de las zonas donde se localizan poblaciones pobres.

Esta perspectiva, como ya se señaló más arriba tiene como especificidad estar vinculada a bienes, servicios, información e imágenes propias de un territorio y que no puede encontrarse en otro.

Tiene la enorme ventaja potencial de asociarse con la identidad de un territorio determinado, un elemento crítico para el desarrollo territorial.

La identidad como bien lo recuerda Roberto Haudry “es principalmente subjetiva, es una cualidad cultural que hace que a las personas o a los bienes se nos reconozcan como particulares y desde esa perspectiva podemos también aportar algo distinto y enriquecer así al conjunto de la sociedad”⁵.

Estos bienes y servicios únicos sobre los que se puede promover un desarrollo territorial con identidad, incluye: bienes y servicios de la naturaleza, que en el caso del país tienen alto potencial, al ser uno de los países de mayor mega diversidad del mundo o conglomerados naturales únicos como las Islas Galápagos; la diversidad étnica y su enorme riqueza cultural: mercados, fiestas, tradiciones, artesanías; las tradiciones y cultura gastronómica; hasta cuestiones específicas del país, como el ser un país relativamente pacífico, sin tradición significativa de violencia armada.

5 | Esta sección se basa en buena parte en Roberto Haudry, Productos con Identidad Territorial, ponencia presentada en el Seminario de Latacunga, Ecuador, Junio de 2003.

Estas, entre otras, son características únicas del país y sobre lo cual es posible construir un desarrollo territorial incluyente.

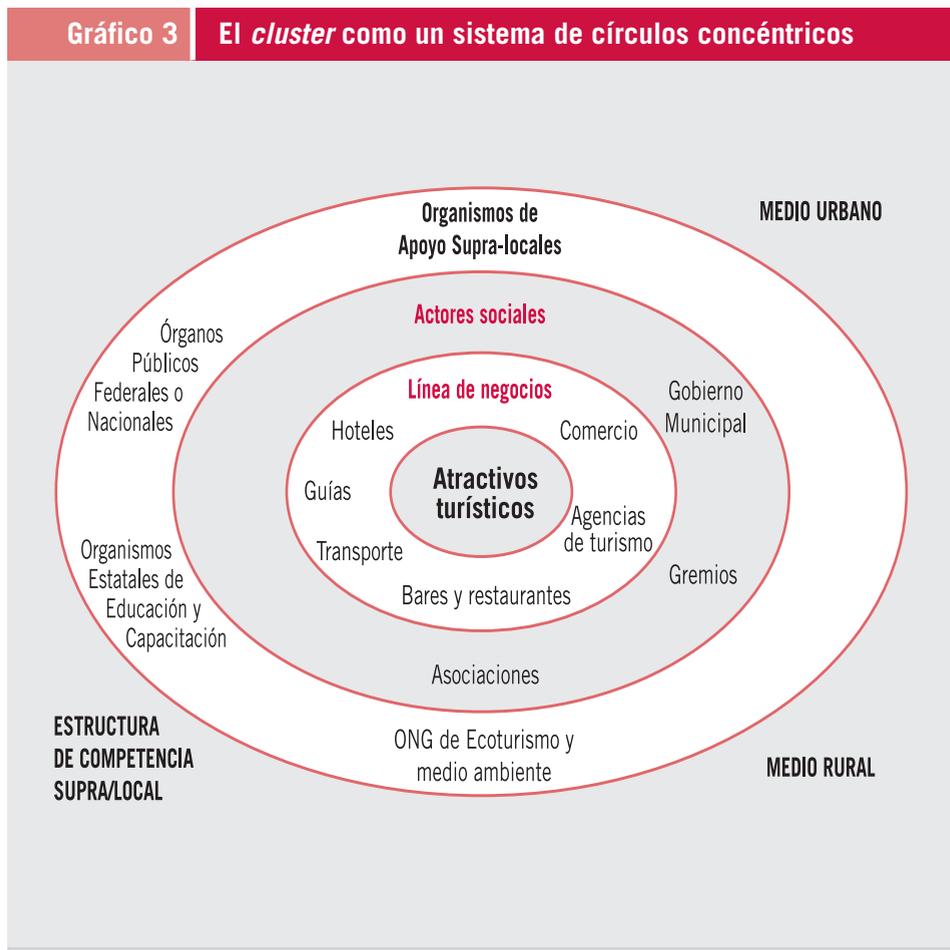
Estrategias para potenciar un desarrollo territorial con base en la identidad y el patrimonio natural y cultural.

Para ello, es necesario simultáneo de un conjunto de intervenciones específicas: a) impulsando acciones de identificación, valorización y promoción del patrimonio, tangible y no tangible de los territorios, b) invirtiendo en cultura, auto estima, identidad, ciudadanía, solidaridad, igualdad del país; c) entendiendo y adaptándose a las demandas de los consumidores de productos y servicios diferenciados y desarrollándolos con calidad⁶; d) haciendo inversiones en las ideas emprendedoras y patrimonio de la gente por medio de concursos públicos que premien las mejores iniciativas; e) fortaleciendo las capacidades de la gente, tanto individuales, como colectivas para identificar las oportunidades de un mercado diferenciado y responder a dichas demandas; e, f) incorporando a las acciones territoriales a los emigrantes de cada zona, en la medida que constituyen consumidores privilegiados de dichos bienes y servicios únicos, promotores de dichos bienes y servicios y posibles co-financiadores de programas de valorización del patrimonio de su territorio.

Lo anterior implica identificar los actores vinculados a productos, servicios o patrimonio en los territorios seleccionados; conocer su historia y las razones por las que dichos productos son valorizados y resultan únicos; determinar el tipo de conocimientos que están asociados a esos productos y las personas u organizaciones que los tienen, así como las propuestas que

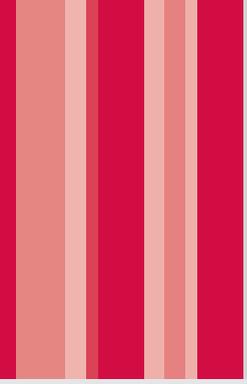
⁶ Un esfuerzo especial debe desarrollarse para mejorar la calidad de los productos diferenciados. El alcalde de Otavalo por ejemplo, destaca la necesidad de invertir en organizaciones y empresas que recuperen la calidad de las artesanías textiles de su región como un tema fundamental de la competitividad cantonal.

tienen para mejorar la visibilidad, escala o calidad de los productos y servicios; establecer aquellas regulaciones, reservas de dominio u otras protecciones que permitan precautelar la unicidad del bien o del servicio; determinar aquellas actividades complementarias al bien o servicio único que pueden aumentar su valor.



Los municipios y gobiernos provinciales pueden jugar un importante papel en la promoción de una competitividad basada en las características únicas de su territorio. Pueden invertir, como hoy lo hacen algunos, en mejorar el patrimonio arquitectónico de sus ciudades, la infraestructura de acceso a los recursos naturales y paisajísticos, en establecer regulaciones que protegen su patrimonio único, asociarse con otras municipalidades y provincias para establecer mancomunidades para el desarrollo y promoción de recursos compartidos, realizar actividades de promoción de su patrimonio, interesar a los migrantes en sus recursos e invitarles a invertir en ellos⁷. Un buen ejemplo, de los actores involucrados y el papel de los gobiernos territoriales puede verse en el gráfico 3 sobre una experiencia de clúster de turismo en Brasil.

7 | Es el caso de los 4 municipios de la Mancomunidad del Chanchán que tienen la idea de explotar en forma conjunta el trayecto del antiguo tren en su trayecto por la Nariz del Diablo y espera obtener apoyo de la comunidad de Alausí residente en Chicago.



Competitividad territorial y capital social



El capital social tiene que ver con bienes intangibles como la confianza, las redes y conexiones y la cultura de cooperación e intercambio que tiene la gente. Como lo ha señalado Martine Dirvine, también es la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación, y otras, mediante sus lazos o redes sociales.

La construcción de capital social es un proceso largo que requiere de facilitación.

Es un capital que no se distribuye homogéneamente entre la población, y muchos grupos pobres tienen redes y relaciones de confianza que se limitan a las comunidades en que viven y trabajan. Ello se convierte en un limitante, al momento en que se intenta expandir las relaciones de cooperación y las redes de diverso tipo, en territorios más amplios y con otros tipos de empresas. Su construcción es en general difícil y toma tiempo, por lo que no se logra solo con acciones puntuales. En parte se contribuye a lograrlo aumentando la autoestima entre los grupos y la confianza en sí mismos, facilitando la construcción de relaciones estables y aun por medio de contratos.

Los gobiernos seccionales pueden facilitar redes y espacios de concertación entre actores.

El Estado local pueden contribuir al desarrollo de capital social, incentivando la formación de redes empresariales, de organizaciones económicas de pequeños productores, de artesanos, de microempresarios urbanos, pero también promoviendo Consejos Económicos Locales, Consejos Consultivos y Grupos de Acción Territoriales. Dichos consejos y sistemas participativos tienden a crear una imagen compartida sobre el destino e identidad de una región y sus actividades productivas y crear relaciones de confianza a nivel territorial.

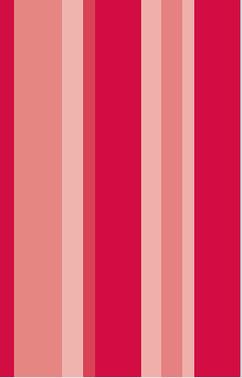
Hay que poner énfasis en la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo de valores y visiones compartidas.

También puede lograrse por medio de incentivos a la formación de grupos que trabajen en torno al intercambio tecnológico o a las asociaciones de ahorro y crédito. El desarrollo de muchas de esas asociaciones, redes, consorcios y grupos de diverso tipo, además de impulsar sus finalidades específicas, deben poner énfasis en sistemas que faciliten su transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo de valores compartidos. De hecho muchas ONGs cercanas a la iglesia impulsan en dichos grupos los valores cristianos de la solidaridad, el compromiso, el altruismo, etc. Más recientemente, grupos laicos han incluido ese énfasis en valores, en sus programas.

La confianza puede también incentivarse cuando se promueven sistemas de contratación basados en los concursos abiertos y transparentes. Cuando la asistencia técnica la contratan los productores sobre la base de propuestas que le presenten diversos proveedores del mismo lugar, ello permite establecer asociaciones que facilitan la innovación, sobre la base de la confianza. Igualmente, cuando los concursos premian la innovación local, se promueve la auto - confianza sobre sus propias capacidades. Lo mismo ocurre cuando se establecen asociaciones entre investigadores y campesinos para desarrollar conjuntamente respuestas tecnológicas para sus problemas.

El capital social territorial es un elemento central de la competitividad. Es lo que permite que las diversas empresas de base territorial puedan cooperar para competir en mercados más amplios.

Es también aquello que permite que los sistemas de incentivos efectivamente respondan a las necesidades locales y territoriales, es aquello que a un territorio específico le da valores y quizás un sentido de destino compartido. El trabajo de las asociaciones, consejos, consorcios y redes son vitales para su construcción.



La Constitución y los posibles papeles de los gobiernos seccionales en el desarrollo económico



La Constitución 2008 del Ecuador plantea varias funciones en las cuales los gobiernos seccionales pueden tener una participación activa en la búsqueda de mejorar la competitividad y lograr un mayor desarrollo económico:



Participación en los diferentes niveles de gobierno

Se establece la posibilidad de organizar consejos consultivos, observatorios, veedurías o cualquier otra instancia (Consejos Territoriales) de participación integrada por autoridades electas, representantes del régimen independiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno. Las funciones asignadas a dichas instancias responden no solo a procesos de concertación entre los gobiernos nacionales, regionales o locales y la ciudadanía para la elaboración de planes y políticas nacionales, territoriales y sectoriales; la definición de agendas de desarrollo y la elaboración de presupuestos participativos de los gobiernos; sino también a la realización de inversión pública eficiente, y además el fortalecimiento permanente de la democracia a través de mecanismos de rendición de cuentas y control social; sin dejar de lado la formación ciudadana y el impulso de procesos de comunicación.



Organización territorial

La Constitución prevé, de ser necesaria, la conformación de regiones, distritos metropolitanos o mancomunidades con la finalidad de mejorar la gestión de

sus competencias y favorecer los procesos de integración. Estas iniciativas son responsabilidad de los gobiernos provinciales, pero serán aprobadas por ley. La integración podrá estar complementada con normas que creen incentivos económicos y de otra índole para apoyar el desarrollo regional. Inclusive se prevé la conformación de circunscripciones territoriales indígenas o afroecuatorianas, que pueden ejercer las competencias del gobierno territorial autónomo y se regirán por principios de interculturalidad, plurinacionalidad y derechos colectivos.



Competencias de los gobiernos autónomos descentralizados

La Constitución establece funciones exclusivas para los gobiernos regionales y locales, muchas de las cuales inciden directamente en los factores de la competitividad, como: la planificación territorial, el desarrollo de infraestructura y mantenimiento y construcción del sistema vial, la determinación de las políticas de investigación e innovación del conocimiento, el desarrollo y transferencia de tecnologías, el fomento de las actividades productivas y de seguridad alimentaria, la gestión ambiental, el establecimiento de tasas y contribuciones a través de ordenanzas, el manejo de servicios para la producción como riego y suelo y el gestionamiento de apoyo de la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.



Planificación participativa para el desarrollo

Además del Consejo Nacional de Planificación, que integra a los diferentes niveles de gobierno y participación ciudadana y genera el Plan Nacional de Desarrollo; se han establecido en la normativa los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que se constituyen en instancias que definen lineamientos, planes y políticas estratégicas de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo territorial.



Soberanía alimentaria

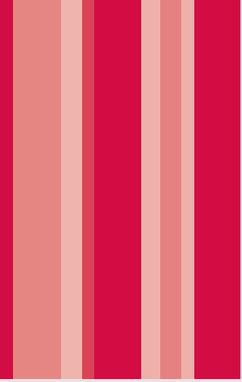
La Constitución en varios de sus articulados establece la necesidad de garantizar la alimentación, a través del objetivo estratégico de la soberanía alimentaria. En muchas de las acciones requeridas, es necesaria una intervención de los gobiernos autónomos descentralizados, ya sea a través de procesos de coordinación, implementación directa por ser su función o a través de instancias de participación, tal como se ha mencionado en los puntos anteriores. Por ejemplo: en esquemas de abastecimiento de pequeños productores a los programas sociales, investigación y transferencia de tecnología, temas de sanidad, calidad e inocuidad, fortalecimiento organizacional, infraestructura de comercialización y distribución de alimentos que aseguren la satisfacción de necesidades básicas internas y aseguren la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial, entre otras.



Sistema económico y competitividad

Siguiendo las nuevas tendencias, la Constitución establece la prioridad de buscar una competitividad sistémica basada en un modelo que incluya por un lado el capital empresarial y laboral, el capital organizacional e intelectual y el capital macroeconómico y, por otro, el capital comercial, institucional y gubernamental y el social o de confianza, lo cual es función de todas las instituciones que hacen parte del sistema económico nacional (entre ellos los gobiernos autónomos descentralizados). Pero el manejo de la competitividad debe estar complementado con políticas que permitan un desarrollo equilibrado del territorio y aseguren una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.

A más de las temáticas enunciadas, en todo el texto de la Constitución existen obligaciones y deberes que deben cumplir no solo los gobiernos locales sino el Gobierno Central y la comunidad en general a través de sus instancias de participación y que directa o indirectamente inciden en la competitividad y por ende en el desarrollo local: educación, salud, inclusión y equidad, intercambios económicos y comercio justo, democratización de los factores de producción, etc.



Conclusiones y recomendaciones de política



Políticas de competitividad: anclaje territorial con apoyo nacional.

Las políticas de competitividad y de reducción de la pobreza deben enfatizar la importancia que tienen los niveles territoriales. Es a ese nivel que el conjunto de estrategias que han definido tienen un ancla específica y pueden articularse con las actividades económicas y los actores económicos y sociales, incluyendo los pobres. Una estrategia basada en la competitividad territorial, incluyendo lo urbano y lo rural, en el desarrollo de *clusters* y economías de aglomeración competitivas y en el desarrollo de capital humano y social, requiere sin embargo, esfuerzos y señales claras del gobierno nacional.

Esfuerzo deliberado de descentralizar políticas, programas y recursos de apoyo a la competitividad.

Ello implica un esfuerzo deliberado de descentralizar muchas de las políticas a los ámbitos provinciales y municipales, incluyendo a los arreglos institucionales público privados que se establezcan en los diversos territorios del país. Aun más, debe hacerse un esfuerzo para que los recursos de dichos programas lleguen directamente a la gente, especialmente, los pobres. Es a ese nivel que pueden identificarse las actividades competitivas, establecerse los sistemas institucionales y de incentivos para esas actividades, desarrollarse los mercados y establecerse programas concretos que eliminen los sesgos y barreras de entrada de los pobres, las mujeres y los grupos étnicos.

Las instituciones nacionales encargadas tienen responsabilidad de generar las condiciones macro para facilitar la competitividad: políticas macro-económicas estables y responsables, esfuerzo fiscal mayor para atender la po-

lítica social, las políticas de reducción de costos y mejoramiento de calidad de servicios públicos como electricidad y telefonía, incentivos adecuados para el desarrollo de sistemas para la innovación tecnológica, las políticas de negociación comercial o el desarrollo de sistemas de inteligencia de mercados.

Sin embargo, para que dichas señales se conviertan en indicaciones claras para el conjunto de actores es necesario un esfuerzo importante de descentralización territorial, de involucrar a los gobiernos autónomos descentralizados y aun promover arreglos institucionales público privados sobre territorios más amplios, del tipo mancomunidades de municipios y provincias.

Reorientar los programas nacionales y de la cooperación hacia las demandas territoriales.

Los programas especiales del gobierno, financiados con recursos externos y muchos de los proyectos de la cooperación, pueden jugar un papel importante en el desarrollo de un enfoque territorial para la competitividad y la reducción de la pobreza. Ello requiere que tengan claramente un enfoque territorial y de apoyo a la demanda, aun en sus programas de fortalecimiento institucional nacional. En este campo, el apoyo al fortalecimiento de la capacidad normativa y reguladora de las instituciones nacionales, deben combinarse o incluir indicaciones claras sobre el énfasis territorial, la necesidad de construir sistemas de colaboración público privadas y el impulso a los mercados, incluyendo un esfuerzo especial de eliminación de sesgos en contra de los pobres, las mujeres y los pueblos indígenas y de apoyo directo a los pobres para que ellos contraten los servicios que requieran con proveedores locales.

Roles a ser asumidos por los gobiernos territoriales.

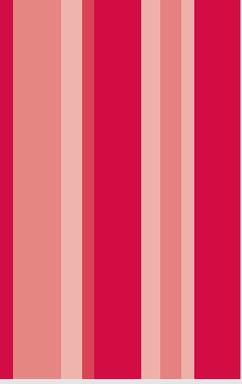
Entre las acciones que pueden asumir los gobiernos territoriales pueden mencionarse las siguientes:

- Apoyo a Consejos Consultivos de cadena o de competitividad o grupos de acción territorial, que incluyan una representación de municipios y gobiernos locales, de las diversas redes y organizaciones locales o territoriales, incluyendo empresariales y sociales, para establecer programas concretos e influir en la asignación de inversiones. Dichos consejos debe fundamentalmente desarrollar planes territoriales de competitividad, definir los campos de responsabilidad de las diversas agencias públicas sectoriales y locales, así como de las redes privadas, monitoreando en forma pública y transparente su ejecución.
- La puesta en funcionamiento de sistemas de información territorial, que incluya información pertinente a los productos y actividades económicas territoriales y que facilite la toma de decisiones por parte de los actores territoriales.
- Apoyo a los negocios territoriales vinculados a los planes de competitividad territorial por medio de acciones de promoción de la innovación tecnológica, incluyendo el impulso de sistemas público privados de investigación y desarrollo tecnológico, por medio de asignación de recursos para acciones de investigación priorizados a nivel territorial sobre la base de concursos públicos.
- Apoyo, incluyendo por medio de subsidios parciales, para que las micro, pequeñas y medianas empresas, se involucren activamente en los negocios territoriales, fortaleciendo su capacidad empresarial y asociativa, respondiendo a sus demandas de asistencia técnica y gerencial y fortaleciendo la oferta que puedan presentar las mismas empresas de los pobres.

- Elaboración de catastros de activos territoriales patrimoniales, junto con las autoridades nacionales, sujetos de valorización económica.
- Apoyo para el fortalecimiento de las redes, asociaciones, consorcios representativos de los actores productivos territoriales, de su capacidad de propuesta, manejo de información y de acciones de cooperación entre sus asociados.
- Fortalecimiento institucional de las organizaciones financieras y de sus redes para mejorar su manejo gerencial, sus sistemas de auto-regulación, sus sistemas de información y su conectividad, fortaleciendo sus redes y mecanismos de aglutinamiento.
- Financiamiento para inversión en bienes públicos estratégicos a nivel territorial que potencien la capacidad competitiva de los territorios y que respondan a los planes de competitividad territorial y sobre la base de esfuerzos conjuntos entre gobiernos seccionales y financiamiento nacional.
- El apoyo a incubadoras de empresas que ayuden al desarrollo de los emprendimientos que han identificado, por medio de acciones de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de proyectos y la identificación de mercados y promoción de productos.
- Apoyo para la presencia en ferias nacionales e internacionales para presentación de productos.
- Y, apoyo técnico y legal, para el establecimiento de contratos con empresas líderes fuera de los territorios, pero también para proveedores especializados.

Las líneas y actividades de fomento deben partir de un diagnóstico de las restricciones competitivas de los sistemas productivos en cada territorio.

Esto no puede tomarse como una lista de lavandería a aplicarse en todos los casos. Cada territorio debe descubrir el juego particular de necesidades que tiene para promover la competitividad de sus empresas. Se requiere de un diagnóstico de las restricciones que tiene el territorio. En el capital humano, sobre la deficiente infraestructura o en las limitaciones del capital natural. Tiene que ver con problemas de coordinación económica, con la información, con dificultades para establecer los costos, con una débil capacidad de emprendimiento o con los trámites burocráticos e incluso con la corrupción. Finalmente se puede tratar de la debilidad de los mercados financieros. Una vez realizado el diagnóstico se puede pasar a elaborar un plan de acción específico utilizando herramientas como las señaladas.



Una propuesta operacional para el desarrollo competitivo territorial



El desarrollo competitivo de los territorios en una perspectiva pro –pobre y contra sesgos étnicos y de género. Implica además de un contexto macro favorable que genera certidumbre en los empresarios y sus inversiones, un conjunto de elementos de política y de inversiones a nivel de los territorios, que en conjunto y en forma sistémica promuevan el desarrollo competitivo.

5 campos de acción política para promover la competitividad sistémica territorial.

Este tipo de intervenciones se relacionan con cinco grandes campos o categorías:

- Un marco adecuado de políticas e instituciones, tanto a nivel nacional, como territorial.
- Unas políticas sociales y programas dirigidos a incrementar los activos de las familias pobres.
- Unos programas dirigidos a mejorar la competitividad de las empresas.
- Unos programas dirigidos a mejorar los ingresos y empleos de los pobres.
- Un sistema institucional para el desarrollo territorial.

Las políticas e intervenciones deben articularse para ser efectivas.

Cada una de estas categorías tiene un papel fundamental en generar una competitividad sistémica incluyente y sostenible y promover el desarrollo

territorial en los términos que se han definido más arriba. Se trata de políticas que incluyen un conjunto articulado de intervenciones. En muchos casos esas intervenciones se hacen en forma dispersa, por lo que la efectividad es limitada, en otros casos hay problemas de concepción y de enfoque.

Esta propuesta considera adicionalmente la diversidad de posibilidades en lo que hace a desarrollo competitivo territorial. Ello enfatiza el hecho que es en el plano territorial en que estas diversas intervenciones pueden potenciarse. La forma como se articulan estos elementos es descrita en el anexo 2.

En este trabajo nos centraremos en dos de estas grandes categorías: aquellas dirigidas a las empresas y las necesidades de un sistema institucional.



Programas dirigidos a mejorar la competitividad de las empresas

Las empresas de bienes y servicios requieren un conjunto de condiciones locales para volverse competitivas, lo cual no puede lograrse exclusivamente por medio de acciones en el contexto macro. Estas tienen que ver con disponibilidad de infraestructura efectiva y en funcionamiento, dura y suave (hard and soft), el acceso a mercados, con el funcionamiento efectivo de los servicios de apoyo y con los insumos para la producción y las capacidades de gestión en las empresas (GTZ: 2003). Al mismo tiempo son necesarios ajustes en las organizaciones e instituciones que trabajan a nivel local, de tal manera que respondan mejor a las necesidades locales.

Cabe señalar que muchas de estas propuestas e ideas son de importancia para los programas territoriales basados en empresas, cualquiera sea su escala y que pueden generar oportunidades de empleo para la población. Se requieren tipos de intervención que son específicos y sobre los que nos detendremos en la siguiente sección.

Disponibilidad y funcionamiento efectivo de la infraestructura

La infraestructura permite que las empresas reciban los insumos que requieren y trasladen sus productos a los mercados intermedios o finales. Estos son servicios públicos fundamentales para el desarrollo de las empresas, en la medida que ayudan al desarrollo de todas las empresas en un territorio determinado. Su calidad y disponibilidad afecta tanto los costos de la comercialización como los costos de transacción. Si bien son bienes públicos, estos pueden ser prestados por organismos gubernamentales y para estatales; por el sector privado por medio de organizaciones empresariales y sociales, organizaciones de consumidores o empresas especializadas en servicios públicos y aun por comunidades y ONGs.

Además de la prestación de dichos servicios es fundamental que las organizaciones locales, jueguen un rol de supervisión sobre las mismas, para que estas se presten de acuerdo a estándares aceptables y con manejos transparentes.

Los consejos territoriales de competitividad deben evaluar la infraestructura y plantear propuestas de solución a problemas de calidad y acceso.

Los consejos territoriales para la competitividad y el desarrollo territorial deben evaluar la calidad de la infraestructura disponible e identificar las fallas y problemas existentes, promover las inversiones mixtas, cooperativas y empresas sociales para su construcción, incluyendo el desarrollo de esquemas para la recuperación de costos y el mantenimiento local de dicha infraestructura. Obviamente muchas de estas inversiones pueden facilitarse por medio de marcos legales nacionales que favorezcan el manejo de empresas municipales o provinciales.

Un tema de especial importancia para los territorios es la expansión de los servicios de comunicación electrónica, al menos a los principales centros poblados. Esta herramienta ya utilizada por muchos de los migrantes para co-

municarse con sus parientes, como para hacer negocios, tiene un enorme impacto sobre las zonas de influencia. El acceso a información barata por esa vía ayuda a los negocios.

Las instituciones nacionales encargadas de bienes públicos deben velar para que las infraestructuras a nivel territorial se articulen con las obras nacionales y aseguren que los servicios locales, cumplan con los estándares de calidad requeridos, impidiendo que ellos no sean inferiores a los que se prestan en las ciudades.

Acceso a los mercados

Debido a la debilidad y segmentación de los mercados locales y territoriales y en algunos casos su ausencia, muchas empresas tienen poco acceso a los mercados nacionales e internacionales. Ello, aún cuando tengan productos o servicios únicos. Las limitaciones en los sistemas de información, y de otros apoyos a las empresas, reducen la posibilidad de que se aprovechen las oportunidades que pueden existir en mercados de mayor dimensión. Por el lado de los insumos y servicios de apoyo, las limitaciones en cuanto a acceso a mercados mayores, aumenta los costos y disminuye su variedad y calidad.

La cooperación público privada y la asociatividad entre actores de la cadena de valor permite encontrar soluciones efectivas a las barreras de acceso a nuevos mercados.

El acceso a mercados mayores implica resolver algunas limitaciones, como las escalas de producción, debilidades en la capacidad de negociación derivadas de la fragmentación, el acceso a información sobre mercados a bajo costo, el explotar posibilidades de generar valor agregado para sus productos y servicios, los problemas de acceso a mercados, muchas veces distorsionados y con barreras de acceso a los pequeños empresarios, el acceso a nuevos productos financieros, etc. La solución a estos problemas requiere esfuerzos compartidos entre las empresas, que permitan la reducción de costos de comercialización. Como lo ha demostrado recientemente el programa de la

COSUDE sobre comercialización esto se puede lograr, por medio de esquemas que permitan a los productores combinar su producción, disponer de una gerencia compartida, tener sistemas asociativos de acceso a la información, sistemas de calidad estandarizados, aumento del valor agregado, etc. En muchos casos esto requerirá algún tipo de subsidios para dichas empresas.

El acceso a los mercados estables requiere también otro tipo de estrategias que incluyen inversiones en almacenamiento, procesamiento y conservación de los productos, así como contratos anuales con empresas al interior de las cadenas de valor. Implicará también poner atención a los requerimientos de acceso a los mercados internacionales, como los temas de trazabilidad, inocuidad, calidad y los nuevos estándares internacionales. Ello implicará esfuerzos significativos de colaboración entre el sector público y privado, dados los costos que dichos requisitos implican. Finalmente, debe prestarse atención al desarrollo de nuevos productos para el mercado, lo que normalmente requiere inversiones en investigación, análisis de mercados y aceptabilidad de los productos.

Disponibilidad de servicios de apoyo a las empresas

Las empresas incurren en costos altos debido a las diferencias de tiempo entre ciclos productivos largos, en algunos casos dependientes de la naturaleza, en otros de las ventas, lo que da lugar a la necesidad de apoyos financieros para solventar los flujos de caja. Adicionalmente, hoy en día las empresas necesitan servicios de contabilidad, diseño, mercadeo, servicios legales, publicidad y promoción de productos, si quieren incursionar en nuevos mercados y responder a las oportunidades que se abren. Para ello es imprescindible contar con servicios de apoyo en negocios o profesionales locales, especializados en esos campos, a los que puedan acceder en forma oportuna y eficiente. Las pequeñas y medianas empresas tienen serias dificultades para acceder a esos servicios financieros y no financieros y muchas veces sus escalas son muy pequeñas para atraer oferentes de calidad o no tienen los recursos para contratarlos. Adicionalmente, son pocas las organizaciones, sean públicas o no, que prestan ese tipo de servicios.

Subsidios a la oferta y demanda incentivan la generación de mercados de servicios financieros y no financieros en el territorio.

Un esfuerzo en este campo es necesario y urgente. Ello puede implicar el apoyo a que surjan empresas de este tipo. Ello puede lograrse: capacitando a profesionales locales en estos campos, desarrollando capacidades para las empresas, cooperativas de ahorro y crédito y ONGs ya existentes para prestar estos servicios, ayudando a los gremios para que incursionen en estos campos. Adicionalmente se puede apoyar para que dichas organizaciones accedan y manejen servicios de comunicación electrónica, para lo que un sistema de comunicación y apoyo electrónico puede establecerse.

También se puede apoyar para que los emprendedores tengan subsidios que les permita contratar estos servicios, para lo cual es necesario entender hasta que punto ellos pueden usar sus propios fondos y qué requieren. Esta demanda tiene la capacidad de apoyar el desarrollo de mercados para estos servicios, si se lo hace facilitando la competencia entre proveedores locales y que sean las propias pequeñas y medianas empresas las que los contraten.

El desarrollo de un sector de servicios financieros y no financieros implica atención especial a campos como los siguientes:

- Coordinadores y facilitadores locales pueden ayudar a que el tipo de servicios de apoyo: capacitación, información, asesoramiento cara a cara, se realicen de tal manera que satisfagan las necesidades y se adecuen a las exigencias de los pequeños y medianos productores y empresarios. Muchas veces el apoyo que esas empresas requieren es muy específico con requerimientos en diversos campos, por lo que unos asesores que ayuden a expresar esas demandas y buscar quién responda a ellos, puede ser necesario.
- Apoyar a que los pequeños y medianos empresarios mejoren sus capacidades de reacción y adaptación a los cambios de los mercados y su volatilidad. Ello implica mejoras en los sistemas de contabilidad, análisis de la

información, manejo de stocks, mercadeo, diseño de productos y servicios, promoción y publicidad.

- Capacidad de desarrollar productos diferenciados y con identidad y de promoverlos en diversos mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Apoyo a los sistemas de mercadeo, incluyendo el mapeo y análisis de las tendencias en los consumidores y competidores.
- Desarrollar capacidades de asociación, de alianza y de determinación de servicios compartidos que empresas trabajando en un mismo campo pueden llevar adelante. Esto implica poner atención a la posibilidad de desarrollar *clusters* locales, buscar marcas territoriales, denominación de origen y capacitación conjunta.
- Desarrollo de nuevos servicios financieros, como factoring, Servicios de adelantos sobre la base de contratos, tarjetas de crédito y de débito, clubes de ahorro, etc., pueden constituir el tipo de productos y arreglos organizacionales, que apoyen el desarrollo del mercado de servicios locales.

Desarrollo de espacios de innovación y cambio tecnológico

Uno de los aspectos de especial preocupación es la falta de productividad en las empresas y productores. Esto constituye un problema que debe ser enfrentado urgentemente. Ello es en buena parte resultado de la falta de articulación entre las instituciones de investigación y los sectores productivos y el hecho de que buena parte de la investigación se hace desde el punto de vista de los intereses de los investigadores. Esto adicionalmente repercute en el hecho que las empresas tienen poco interés en apoyar la investigación, pues la ven como divorciada de sus propios intereses⁸. Esto ocurre también con los grupos campesinos y de pequeños y medianos productores, donde esta desarticulación es mayor.

Hay que articular la investigación con las demandas específicas de los productores del territorio.

Una estrategia de desarrollo de base territorial, permite repensar las relaciones entre unos y otros. Esto puede darse por dos medios: la incorporación de la comunidad de investigadores en los consejos de competitividad territorial; y, la posibilidad de que los recursos de apoyo a la investigación se asignen sobre la base de las recomendaciones de esos consejos.

Adicionalmente, se puede ayudar para que los sectores privados apoyen la investigación. De hecho hay varios casos de cooperación: algunas organizaciones bananeras trabajan con la ESPOL para desarrollar variedades resistentes a la sigatoca negra; la industria de alimentos rápidos trabaja con el INIAP y un programa de la cooperación suiza para desarrollar semilla adaptada para papa industrial, lo que podría reducir las importaciones en estos rubros. Un marco institucional y jurídico más favorable podría multiplicar esas experiencias.

¿Cómo incentivar la creación de un sistema institucional de investigación con arraigo territorial?

El sistema institucional para investigación es hoy mucho más complejo que hace algunas décadas. Un esfuerzo de apoyo a la investigación debería estar centrado en generar esfuerzos colaborativos de mediano plazo entre investigadores de estos diversos centros, pero respondiendo claramente a las demandas de los productores, empresarios y sus organizaciones. Por ejemplo, en el tema agrícola, se podría pensar en un INIAP encargado de establecer un sistema normativo y de prioridades de investigación y fondos descentralizados de investigación, asignados con base en concursos públicos, uno de cuyos criterios centrales de asignación, además de los méritos científicos, sea

8 | Esto ocurre en casi todos los rubros de producción, con la posible excepción de la palma africana y el cacao, en estos productos hay un esfuerzo conjunto importante.

el respaldo y participación de las principales organizaciones de productores localizadas en un territorio determinado.

Es necesario destacar que cuando hablamos de innovación tecnológica debe prestarse atención no solo a las actividades productivas, sino también a todas aquellas que son complementarias como diseño, empaque, pos cosecha, cumplimiento de normas, almacenamiento, distribución, e incluso manejo sostenible del entorno.



Un sistema institucional para el desarrollo territorial

De hecho en buena parte de las secciones anteriores topamos ya el sistema institucional. La idea básica de esta sección es desarrollar en forma más o menos ordenada la propuesta de sistema institucional. Esto incluye a diversos niveles: nacionales, territoriales y locales, tanto públicos como privados, así como de espacios para la participación y la creación de acuerdos y de posibles consensos. Finalmente, se presente una indicación respecto a temas de organización gremial para la competitividad.

La necesidad de una estructura institucional nacional para el desarrollo competitivo de los territorios

Una estrategia nacional para el desarrollo competitivo de los territorios requiere de un sistema institucional nacional que asegure una visión compartida de lo que se quiere alcanzar y que le de consistencia en el mediano y largo plazos. Esta estructura nacional debe combinar algunas funciones centrales:

Funciones centrales de la estructura nacional.

- Una capacidad de coordinar esfuerzos de política e inversión en función de una visión y estrategia de desarrollo de base territorial.

- Una capacidad de coordinar las políticas de inversión social y económicas productivas para el desarrollo competitivo e incluyente de base territorial.
- Una capacidad de establecer políticas y mecanismos para asegurar que los programas de apoyo al desarrollo competitivo de los territorios incluyan específicamente zonas de pobreza y que en todos los esquemas y propuestas de desarrollo territorial se asegure una perspectiva incluyente.
- El manejo de un fondo financiero multisectorial que complemente las inversiones territoriales.
- Un sistema de apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los consejos y grupos territoriales para revisar y ajustar los marcos institucionales locales para el desarrollo competitivo y formular proyectos de inversión multisectorial.
- El apoyo a la sistematización de experiencias, al seguimiento y a la evaluación de resultados y a la auditoría de procesos para asegurar la calidad de las inversiones.

Los programas nacionales deben fortalecer las capacidades locales y responder a demandas territoriales.

El país cuenta con el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad y desde esta entidad se articulan las acciones seccionales. Por su parte, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) deberían formular estrategias productivas para fortalecer los territorios.

Finalmente, es necesario el establecimiento de un fondo para inversiones multisectoriales, que responda a las demandas que surjan de los territorios y sus consejos. Obviamente debe apoyar proyectos que tengan esa característica multisectorial, sean estratégicos desde el punto de vista del territorio y complemente recursos movilizados internamente a los territorios. Este fondo se podría alimentar de recursos específicos de inversión, que tiene el presu-

puesto nacional y recursos de la cooperación que se podrían identificar. El fondo podría manejar una cuenta especial de recursos originados en financiamiento externo que provengan de los organismos multilaterales de financiamiento.

Generación de estructuras institucionales adecuadas para responder a los procesos locales

Existe la necesidad de contar con espacios público-privados para planificar, gestionar y monitorear las iniciativas de competitividad territorial.

Es necesario que a nivel territorial se desarrollen estructuras institucionales que sean sensibles a las realidades específicas en que se desenvuelven, a las demandas de las micro, pequeñas y medianas empresas que en ellas se localizan. Una posibilidad es la de establecer grupos para el desarrollo territorial, compuestos por organismos públicos y privados y liderados por las instituciones provinciales y municipales pertinentes. Estos deberían tener como funciones, las de elaborar planes de desarrollo competitivo territorial, coordinar sus actividades, identificar oportunidades de inversión, velar por el buen funcionamiento de la infraestructura territorial, asegurar un uso sostenible de los recursos naturales, promocionar nacional e internacionalmente al territorio, etc.

Es clave la identificación de proyectos estratégicos de inversión territorial de carácter multi-sectorial.

La elaboración de planes de desarrollo territorial debería centrarse en identificar inversiones capaces de reflejar una cierta visión de mediano y largo plazos. El territorio podría identificar el tipo de acciones a desarrollar, que pueden incluir inversiones en capacidades básicas, infraestructura, regulaciones e instituciones territoriales, necesidades de información, etc. También se requiere de la identificación de proyectos capaces de movilizar recursos

nacionales e internacionales de inversión, tanto públicos, como privados. En el caso de los recursos públicos, esto puede implicar recursos del Banco del Estado o, como se propuso más arriba, de un fondo multisectorial para el desarrollo competitivo de los territorios. Es importante atraer los recursos de la cooperación internacional existentes para esta finalidad. En lo que hace a fondos privados, pueden referirse a empresas interesadas en los proyectos de inversión locales o a la atracción de inversiones de los emigrantes del territorio.

Todo esto implica una mayor capacidad de los territorios para atraer inversiones. Lo que significa desarrollar capacidad de elaborar proyectos de inversión y estudios de factibilidad. Se trata de proyectos que valorizan los recursos locales: agro ecológicos, artesanales, paisajísticos, arquitectónicos, culturales y festivos, de localización (puertos, líneas de tren) y que por su naturaleza multisectorial, son capaces de atraer otras inversiones en torno a ellos: hoteles y restaurantes, talleres y empresas de distribución, en relación a las cadenas, actividades hacia delante y hacia atrás de las actividades productivas principales, etc.

Muchas de estas actividades y proyectos requerirán el desarrollo de capacidades efectivas de lobby para lograr una descentralización efectiva de funciones, recursos y responsabilidades.

Fortalecer el tejido empresarial del territorio mediante compras públicas.

Los entes territoriales pueden también jugar papeles importantes en términos de incentivar los mercados locales si realizan licitaciones regulares para la provisión de los bienes y servicios que requieren regularmente. Si bien esto lo hacen ya, promover mejores sistemas de información a los proveedores y expandir las licitaciones y los concursos para pequeñas empresas locales puede ser relevante.

Estructuras de gestión participativa y transparente en los ámbitos territoriales

En el país existen experiencias significativas de municipios participativos. Los gobiernos locales elaboran sus planes de desarrollo sobre la base de sistemas de consulta sistemáticos, definen las prioridades de inversión municipal sobre la base de consultas, establecen mesas para la gestión de los temas de interés principal, constituyen grupos mixtos entre funcionarios electos y representantes de organizaciones civiles. De hecho, es posible observar una tendencia importante: en municipios que practican estos sistemas de gestión, los ingresos propios sobre ingresos totales han crecido a mayor ritmo que los que no lo practican.

Un aspecto importante para la eficacia de los procesos de planificación participativa es que haya suficientes incentivos para la organización de la población. Esto implica la existencia de incentivos por parte de los GAD para que dichas organizaciones se involucren en los procesos de planificación y elaboración de presupuestos, de Consejos Consultivos Territoriales, y de apoyo local a los procesos de legalización de las organizaciones, en lo posible con una mayor descentralización en su reconocimiento legal.

Una propuesta como la que señalamos requiere un enfoque orientado a procesos que se construyen desde abajo, que supere una perspectiva estática, orientada por la oferta y por las autoridades superiores. Obviamente, se requiere de organizaciones gremiales, sociales y comunitarias capaces de participar en dichos procesos, que sepan expresar lo más claramente posible sus demandas y solicitudes. Asimismo se necesita fortalecer las capacidades organizacionales, con el método “aprender haciendo” y parcialmente por medio de cursos formales de capacitación.

La gestión participativa requiere trabajar con todos los actores de un territorio en forma conjunta. Requiere incluir a gremios empresariales, campesinos, organizaciones de micro empresarios urbanos, empresarios grandes de un territorio, grupos de interés específico como los grupos ambientalistas o grupos sobre política social. Con una cuidadosa identificación de esos actores,

de tal manera que existe una masa crítica representativa, que al mismo tiempo permita el trabajo.

En muchos casos se requiere la presencia de actores secundarios de relevancia en el territorio, como ONGs, organismos de cooperación, agencias de gobierno. El tema central es asegurarse que dichas entidades no jueguen un papel pasivo o de conflicto con relación a los actores primarios, sino uno de facilitación.

Para ser eficaz y sostenible, la gestión participativa de las estrategias de competitividad territorial requiere de capacidades organizacionales y de interlocutores válidos.

La sostenibilidad de estas estructuras depende de la eficacia en lograr resultados. Esto significa alejarse de estructuras meramente consultivas, pero sin peso en las decisiones. También significa que dichos mecanismos participativos deben acompañar de alguna manera la puesta en marcha de las diversas propuestas: supervisando y monitoreando las actividades, recibiendo información, auditando los procesos. Obviamente debe tenerse cuidado que no se conviertan en mecanismos de intereses específicos, que buscan torcer actividades a su favor.

Instituciones privadas con capacidad de iniciativa

Lo anterior será posible si en el territorio se fortalecen organizaciones gremiales y organizaciones sociales fuertes, capaces de representar a sus miembros y asociados. Un ambiente adecuado que impulse la agremiación y la participación en las organizaciones, mediante estímulos de diverso tipo, es también recomendable.

Uno de los problemas fundamentales del país es la debilidad de las estructuras gremiales de los empresarios que, en los ámbitos territoriales, pueden jugar papeles importantes: a) proveyendo servicios para el desarrollo de los negocios, para los emprendedores y empresarios locales; b) identificando problemas de infraestructura o institucionales a nivel local, territorial o nacional y haciendo

lobby para encontrar soluciones; c) desarrollando códigos y normas empresariales; d) e identificando oportunidades de inversión para sus asociados.

Estrategias para fortalecer las asociaciones territoriales del sector privado.

Esto requiere solucionar un problema central: el financiamiento de los gremios para cumplir esas funciones. Ello puede lograrse de varias maneras, la más importante de las cuales es lograr reformas en el marco legal del país que favorezcan la agremiación obligatoria y por lo tanto cuotas de membresía. Lo cual puede complementarse con otras fuentes: el cobro por los servicios prestados a las empresas y emprendedores, apoyos de los GAD en locales y servicios básicos⁹, la ejecución de proyectos de la cooperación, etc.

El fortalecimiento de los gremios territoriales y nacionales implica sin embargo algo más que recursos. Requiere que dichos gremios realicen elecciones regulares, que haya sistemas de alternancia y rotación en los cargos públicos, que los dirigentes mantengan informados a sus miembros de sus gestiones y actividades, que haya sistemas de rendición de cuentas en forma regular, que se establezcan sistemas que limiten e impidan la captura por parte de redes familiares y empresariales y que existan campañas regulares que favorezcan la afiliación.

Igualmente implica fortalecer su capacidad gerencial y técnica. En lo gerencial, los gremios requieren líderes profesionales y dedicados a las actividades del gremio, así como una estructura operacional, acceso y capacidad de análisis de la información y procedimientos ágiles y competitivos. En lo técnico, los gremios necesitan capacidad de análisis y propuesta sobre las oportunidades y respuestas que existen en el entorno.

⁹ El Municipio de Guamote por ejemplo facilita locales para la Cámara de Comercio local, así como para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Las organizaciones sociales deben tener capacidad de representar a sus asociados y para poder tomar decisiones informadas. Debe separarse en eso las responsabilidades de participación y toma de decisiones en la gestión de proyectos.

Sobre la importancia de la calidad de las intervenciones

Hacia una nueva generación de proyectos y programas territoriales.

Las intervenciones que se hagan en los diversos territorios deben caracterizarse por algunos elementos metodológicos que generen confianza. Entre los elementos clave de la acción de una nueva generación de proyectos deben mencionarse los siguientes:

- Los proyectos como facilitadores de los procesos de desarrollo, cuya responsabilidad principal es de la gente. Como señala Pierre de Sutter, los proyectos de desarrollo deben localizarse entre el espacio público y privado, impulsando desde el interés general, las relaciones, contratos y negocios entre grupos privados, entre oferentes y demandantes. No son proyectos prescriptivos, sino catalizadores de procesos de la gente.
- En lo posible, los proyectos deben traspasar los recursos a la gente para que ellos armen procedimientos de mercado, de competencia. Esto ayuda a quitarle poder a los proyectos y sus funcionarios, transfiriendo mayor capacidad de decisión a la gente.
- La contra cara de lo anterior es la necesidad de que todo el proceso de los proyectos y de todos los que participan en ellos debe ser transparente, con sistemas de rendición de cuentas, tanto por vías escritas y orales, como electrónicas. Esto es necesario tanto al nivel nacional, como territorial y local.

- Los proyectos deben establecer mecanismos que limiten la posibilidad de que los recursos que dispone sean capturados por grupos de interés específicos, principalmente estructuras de intermediación. Esto se logra asegurando que los proyectos sean ejecutados por la población y asegurando sistemas transparentes de rendición de cuentas. Esto ayuda también a la equidad en las inversiones.
- Los proyectos, especialmente los estratégicos, que muchas veces cuentan con abultados recursos financieros, deben asegurar la calidad de esas inversiones y su sostenibilidad una vez que estas terminan. Requieren, en ese sentido, de esquemas para la recuperación de costos y su mantenimiento, una vez que el apoyo público termina.



Anexos

ANEXO 1: Políticas de competitividad territoriales. Algunos ejemplos.

Políticas	Brasil	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Uruguay
1. Sistemas de resolución de problemas técnicos y de gestión y tecnología	Sistema de resolución de problemas técnicos y de gestión y tecnología que tiene por objeto mejorar la competitividad y promover la exportación de la cultura empresarial y la estructura de las micro y pequeñas empresas en los arreglos productivos locales (MTA) seleccionado.			Subsidio a proyectos intensivos en mano de obra, que consisten en apoyo a la capacitación laboral con subsidios de entre 80 y 130 dólares. Zona del Carbón.		
2. Apoyo a la diversificación de exportaciones	Es apoyar la comercialización en el exterior, especialmente a los EE.UU., los productos de cuatro minas terrestres antipersonal, seleccionado en el Norte y Nordeste, por la búsqueda de canales de comercialización para aumentar la exportación de las empresas y los productores de estos acuerdos. Está a cargo de APEX en colaboración con la USAID					El objetivo es la formación de <i>clusters</i> y el apoyo a empresas exportadoras, proveedoras de exportadoras y potencialmente exportadoras. Se brindan subsidios para la capacitación y la asistencia técnica, apoyo logístico y de difusión y diagnóstico de la situación de partida por expertos nacionales e internacionales. Se trabaja con PyMESs (empresas con menos de 100 empleados y de 5 millones de dólares de facturación).

ANEXO 1: Políticas de competitividad territoriales. Algunos ejemplos.

Políticas	Brasil	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Uruguay
3. Conformación de zonas francas de exportación	La actual política fiscal en la Zona Franca de Manaus (ZFM) se diferencia del resto del país. Ofrece ventajas fiscales en todos los ámbitos (federal, estatal y municipal) como indemnización por otros gastos tales como fletes y transporte. Se da en virtud de la exención de impuestos sobre la propiedad municipal y de la tierra Territorial Urbana (IPTU) y diversas tasas para las empresas que generan un mínimo de quinientos puestos de trabajo, directamente, al comienzo de su actividad.		Las importaciones se encuentran eximidas, total o parcialmente, de derechos de importación, de depósitos previos y de toda restricción fundada en motivos económicos.			
4. Apoyo a la participación en ferias	Financiamiento a los empresarios para participación en ferias. Apoyo en temas de mercadeo, promoción y otros.					
5. Financiación de proyectos capaces de generar impactos en la dinámica de la diversificación y la modernización de	Financiar proyectos de empresas ubicadas en las zonas menos desarrolladas del país, los municipios, microregiones de ingresos bajos o medianos, de acuerdo a la	Programas de redescuento a los intermediarios financieros. Apoyo a través de garantías para facilitar el acceso a los empresarios al crédito, etc.	Créditos a tasa subsidiada. El monto máximo del crédito es de hasta 100,000 dólares por empresa y el financiamiento no puede superar el 70% de la inversión	Seguro de rédito y garantías al financiamiento. Se subsidia hasta el 100% de las pólizas de seguro.	Esquemas de Garantía solidaria entre los propietarios de las PYMES agrupados en diferentes asociaciones. Cajas municipales de	

ANEXO 1: Políticas de competitividad territoriales. Algunos ejemplos.

Políticas	Brasil	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Uruguay
la estructura productiva regional	metodología de la Política Nacional para el Desarrollo Regional del Sur, Sudeste y Centro-Oeste, y los municipios del Norte y del Nordeste		total. Los plazos de amortización en el caso de la prefinanciación de exportaciones es de hasta 180 días prorrogables por 90 días adicionales en casos debidamente justificados.		ahorro y crédito. Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social que financia la organización, supervisión y distribución de bienes que usarán las PYMES de algunos sectores.	
6. Incentivos tributarios a nivel regional	Incentivos de reducción del impuesto a la renta, para la instalación, ampliación, modernización o diversificación visto en los sectores de la economía con prioridad; reducción de propagación; y reinversión	Exenciones tributarias. Rentas generadas en el transporte fluvial, generación de energía, tienes exenciones por 15 años, mientras que los servicios hoteleros por 30 años.	Las exportaciones de mercaderías que se realicen por los puertos y aduanas ubicados al sur del Río Colorado gozan de un reembolso adicional, siempre que se carguen a un buque mercante con destino al exterior.			
7. Fideicomisos	Ayuda para la búsqueda del desarrollo económico y social de la Centro-Oeste de Brasil, a través de la financiación de proyectos capaces de generar impactos en la dinámica de la diversificación y la modernización de la estructura productiva regional.		El fondo fiduciario por \$15 millones tiene una duración de tres años y está capitalizado con el aporte del BICE por \$12 millones y de La Pampa por otros \$ 3 millones.			

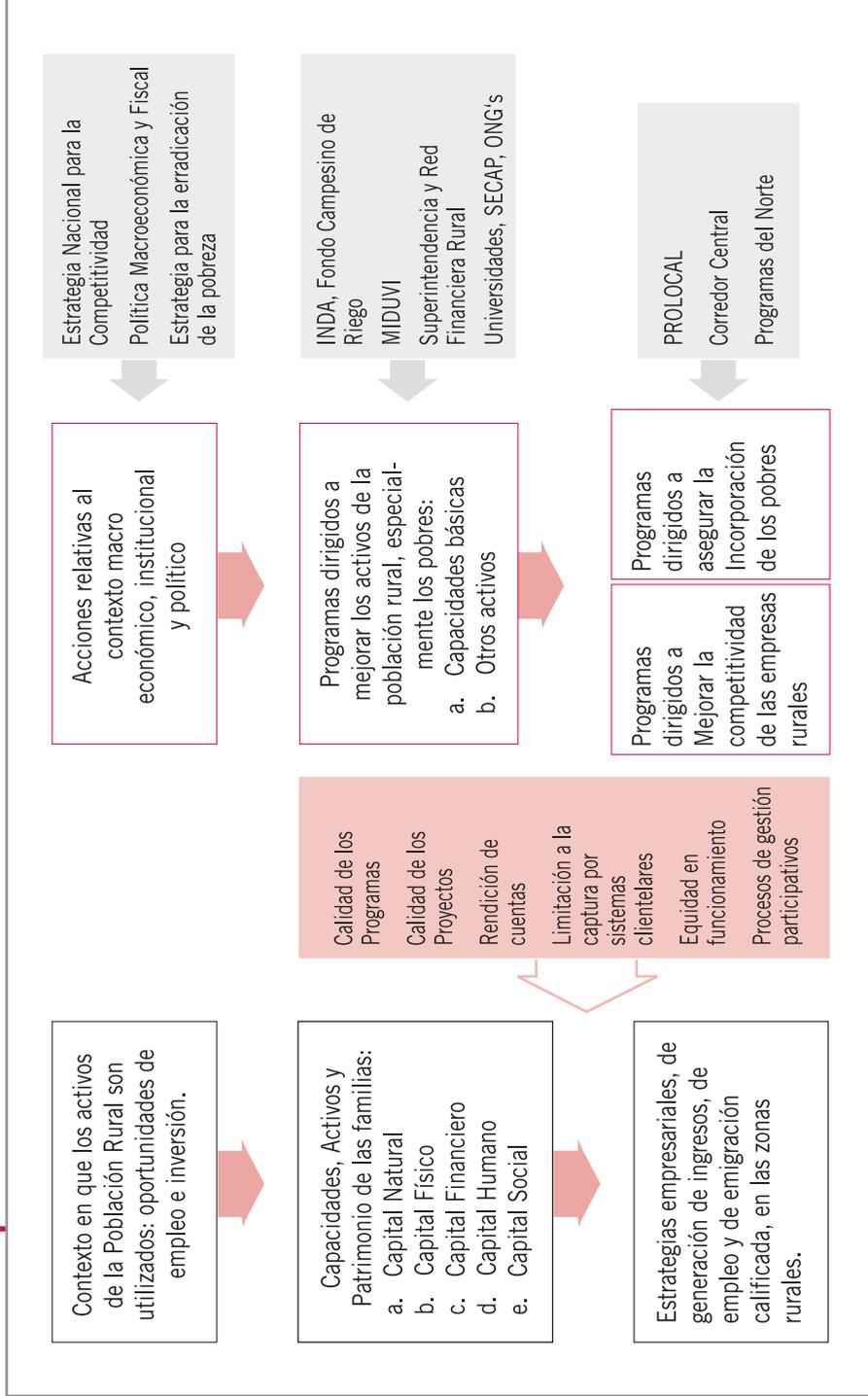
ANEXO 1: Políticas de competitividad territoriales. Algunos ejemplos.

Políticas	Brasil	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Uruguay
8. Complejos productivos regionales	<p>El objetivo del programa es fomentar la instalación, en el Estado de Bahía, de nuevas industrias y la ampliación, reactivación y modernización de las empresas industriales ya instalados, mediante la concesión de beneficios fiscales. Está dirigido a los sectores empresariales de la agroindustria, la metalurgia (hierro y cobre), la generación de energía, procesamiento de plásticos, química y petroquímica, bebidas, automotriz, ropa, equipo para riego, muebles, medicamentos (vacunas) y de alimentos.</p> <p>Subvenciones de hasta 72 meses plazo para el pago de hasta el 90% del saldo pendiente de la publicación mensual del IVA y un descuento de hasta el 90% del ICMS</p>		<p>Asistencia técnica, subsidio monetario y créditos a tasa subsidiada. Se identifican <i>clusters</i> con alto potencial para el desarrollo regional y trabajando con los actores de cada bloque productivo, se diseña, implementa y modifica políticas para la constitución y el desarrollo de los bloques productivos, considerando las necesidades de cada región y sector.</p>	<p>Subsidios a la compra de terrenos en parques industriales. El subsidio equivale al 80% del valor del terreno en muchos casos. Zona del carbón.</p>		<p>Se define como Parque Industrial a una fracción de terreno que cuenta con cierta infraestructura instalada. Las personas físicas o jurídicas que instalen parques industriales dentro del territorio nacional, así como las empresas que se radiquen dentro de los mismos, podrán estar comprendidas en los beneficios y las obligaciones establecidos en la Ley N° 16.906 (Ley de inversiones). Por tanto, gozarán de franquicias fiscales.</p>
9. Programas de competitividad de aglomerados		<p>Exenciones a la conformación de plantas forestales, utilización de leasing, para elaboración de nuevos productos medicinales y software.</p>				<p>El PACC comprende: preparación de Planes de Refuerzo de la Competitividad (PRCs), implementación de dichos PRCs y fortalecimiento y articulación de la institucionalidad de apoyo empresarial.</p>

ANEXO 1: | Políticas de competitividad territoriales. Algunos ejemplos.

Políticas	Brasil	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Uruguay
10. Programa de desarrollo de proveedores y de comercialización		Política Nacional de Productividad y Competitividad, a través de convenios de competitividad y programas de desarrollo de proveedores que promueven la articulación de las MIPYMES entre sí y las grandes empresas, además de apoyar los esquemas de comercialización asociativos.				
11. Subsidios y cofinanciamiento	El programa ofrece incentivos de crédito, fiscales, económicos, de infraestructura y de las empresas y la formación profesional, con vistas a la implantación, reubicación, ampliación, modernización y reactivación de empresas productivas.	Cofinanciación de proyectos dirigidos a la creación de empresa, estimulación de la capacidad innovadora y el desarrollo tecnológico, prestación de asistencia técnica y fomento y promoción de exportaciones.	Las empresas que adhieren a este régimen gozan de los siguientes beneficios: liberación del IVA, desgravación del Impuesto a las Ganancias, desgravación del Impuesto a los Capitales, exención de Derechos de Importación e IVA para Bienes de Capital, exención de Derechos de Importación sobre Insumos y reembolso adicional a las exportaciones que se hagan por vía marítima. En cuanto a los impuestos provinciales, se exime del pago al Impuesto a los Sellos.	Cofinanciamiento de estudios de proyectos de inversión. Hasta el 80% del valor del estudio de prefactibilidad y 60% de factibilidad. Zona del carbón. Subsidios a través del pago a los agentes que promuevan las inversiones en la zona.		

ANEXO 2: Propuesta operacional de Desarrollo Territorial



Adaptado del esquema elaborado por A. de Janvry y E. Sadoulet para evaluar la Estrategia Mexicana para Desarrollo Rural.

Bibliografía



- ❖ J. Berdegúe y A. Schejtman, 2003, Desarrollo Territorial Rural, Rimisp, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago de Chile, www.rimisp.org
- ❖ J. Berdegúe y G. Escobar, 2001, Agricultural Knowledge and Information Systems and Poverty Reduction, Rimisp, Santiago de Chile.
- ❖ CAF, 2003, Capital Social, Clave para una acción integral de desarrollo, Caracas.
- ❖ Chiriboga, M.: 2003, Innovación, Conocimiento y Desarrollo Rural, en Revista Debate Agrario, No. 36, Lima, Perú.
- ❖ Cornejo, Celia, 2003, Capital social y competitividad, en CAF.
- ❖ De Janvry, Alain and E. Sadoulet, 2003, Analysis of the Contigo Strategy with Emphasis on Local and Rural Development, draft for discussion, University of California at Berkeley.
- ❖ De Sutter, Pierre, 2004, Diez claves de éxito para el desarrollo rural, basadas en las experiencias de los proyectos Marenass, Corredor y Sierra Sur, FIDA, Lima, Perú.
- ❖ Dirvine, Martine, 2002, Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión, en CEPAL Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.
- ❖ GTZ, 2003, Guide to Rural Economic and Enterprise Development, Eschborn (con el apoyo de CTA, FAO, COSUDE, DFID, GTZ y Banco Mundial).
- ❖ R. Haudry, 2003, Productos con Identidad Territorial, ponencia presentada en el Seminario de Latacunga, Ecuador, Junio.
- ❖ Chavarria Hugo, Sepúlveda Sergio y Rojas Patricia, 2002, Competitividad, Cadenas Alimentarias y territorios Rurales, IICA, San José, Costa Rica.

- ❖ Jaramillo, Fidel, 2002, Competitividad: de la teoría a la práctica, CAF, ponencia presentada en el I Foro Andino de Competitividad, Santa Cruz, 18 y 19 de Julio de 2002.
- ❖ John Mellor, 2000, Faster More Equitable Growth: The Relation between Growth in Agriculture and Poverty Reduction, CAER II Discussion Paper No. 70, Universidad de Harvard.
- ❖ León G. Mauricio, Rob Vos y Wladymir Brborich, 2001, ¿Son Efectivos los Programas de Transferencias Monetarias para Combatir la Pobreza?, Evaluación de Impacto del Bono Solidario en el Ecuador, SIISE-ISS, Quito.
- ❖ Masi, Fernando, 2007, Mercosur: Políticas de Competitividad Industrial.
- ❖ Meléndez Marcela y Harker Arturo, 2004, Los Programas Financieros de Apoyo, Foro Internacional sobre Políticas de Competitividad para el Sector Productivo Industrial frente a los retos de los Tratados de Libre Comercio, ONUDI, Colombia.
- ❖ Ministerio de Economía y Finanzas, 2004, Propuesta de Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza, Quito.
- ❖ ONUDI, 2004, Foro Internacional sobre Políticas de Competitividad para el Sector Productivo Industrial frente a los Retos de los TLC, Bogotá, Colombia.
- ❖ PNUD, 2001, Informe sobre Desarrollo Humano, Quito, Ecuador.
- ❖ Porter, Michael, 2002, The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York.
- ❖ Rodrick, Subramanian y Trebbi, 2002, Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development, CID Working Paper No. 97, Universidad de Harvard.
- ❖ Verde Claudia, 2008, La Competitividad en América Latina, Reporte Mundial de Competitividad, IMD 2008, CAF.
- ❖ Villareal, René, 2002, América Latina frente al reto de la competitividad: Crecimiento con Innovación, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Número 4.



Manuel Chiriboga

Investigador Principal de RIMISP: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Director ejecutivo del Observatorio de Comercio Exterior. Ex Secretario Ejecutivo de la ALOP. Formación en Sociología, en Economía del Desarrollo en Bélgica y en el Instituto de Altos Estudios en Ciencias Sociales en París. Viceministro de Agricultura. Consultor internacional en temas agrícolas, comerciales y en desarrollo rural. Autor de múltiples publicaciones.

mchiriboga@rimisp.org

ISBN 978-9978-92-965-0



9 789978 929650

