

Fernando Casanova

Desarrollo local, tejidos productivos y formación

**Abordajes alternativos para la formación
y el trabajo de los jóvenes**

Oficina Internacional del Trabajo



CINTERFOR

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

CASANOVA F.

Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo : CINTERFOR, 2004.

163 p. (Herramientas para la Transformación, 22)

Bibliografía: p.161-163

ISBN: 92-9088-162-3

**/GLOBALIZACION ECONOMICA/ /DESARROLLO LOCAL/
/DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL/ /FORMACION PROFESIONAL/
/TRABAJO/ /EMPLEO DE JOVENES/ /POLITICA DE FORMACION/
/PROGRAMA DE FORMACION/ /SISTEMA DE FORMACION/
/BRASIL/ /COLOMBIA/ /COSTA RICA/
/ARGENTINA/ /EL SALVADOR/ /PUB CINTERFOR/**

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: www.cinterfor.org.uy

ÍNDICE

Prólogo	9
1. La articulación entre globalización y desarrollo local	13
2. Las dimensiones del desarrollo económico local	25
3. Territorios diversos, tejidos productivos específicos	39
4. Las estrategias de desarrollo económico local como un nuevo espacio para vincular formación y trabajo	55
5. La relación entre entidades de formación y procesos de desarrollo económico local	61
6. Las estrategias de formación y empleo juvenil: enfoques desde el desarrollo local	67
Las políticas de formación y empleo para jóvenes: un balance histórico	70
¿Políticas locales de formación y empleo juvenil?	78
El territorio como espacio fértil para la construcción de nuevos arreglos institucionales	79
La formación y el empleo de los jóvenes: un componente transversal del desarrollo local	81
7. Las Instituciones de Formación Profesional al servicio de los tejidos productivos: tres casos de buenas prácticas	85
7.1. SENAI: el ejemplo de Santa Catarina	85
El municipio de Joinville en Santa Catarina	88
El CTEMM y su aporte al desarrollo industrial de la región	92
Estructura organizacional del Centro de Tecnología en Electro-metal-mecánica (CTEMM)	92
Incubadoras de empresas de base tecnológica	95

7.2. SENA de Colombia: una organización de conocimiento	101
El Sistema Nacional de Incubación y Creación de Empresas de Conocimiento	105
Las incubadoras de empresas	106
La intervención del SENA en la construcción del Sistema Nacional de Incubación y Creación de Empresas de Conocimiento	108
El proceso de asociación de las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica al SENA	110
Mecanismos de financiación a las iniciativas	111
Un ejemplo concreto: la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia	113
7.3. El aporte del INA a una industria turística sustentable y de base local en Costa Rica	124
El desarrollo de la industria turística	126
El INA: Activo estratégico para una política de formación para el desarrollo turístico de Costa Rica	133
8. Conclusiones	139
Bibliografía	161

Índice de recuadros

Asturias: Ciudad Tecnológica Valle del Nalón –VALNALÓN S.A.	19
SEBRAE de Brasil: Algunas definiciones complementarias	33
Turismo Rural en el Departamento de Quindío, Colombia	37
El Programa DELNET de apoyo al Desarrollo Económico Local del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín	51
Estado de Paraná, Brasil - La Agencia para Desarrollo de la Enseñanza Técnico Profesional –Paranatec	59
Formación de base comunitaria en los sistemas nacionales de formación	62
<i>Clusters</i> industriales y <i>clusters</i> ocupacionales	66

Programa “Aprender trabajando”, en Buenos Aires	69
Polígono Industrial Don Bosco, El Salvador	73
Resumen del Plan Estratégico de SENAI 2000-2010	86
Fortalezas del SENA	104
Las entidades que apoyan a la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia	115
IEBTA: empresas en fase de incubación, postincubación y preincubación	117
Los doce Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos del INA	134
Oferta de formación profesional del Núcleo de Turismo del INA	136
Desarrollo económico local (DEL) en el mundo	144

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

PRÓLOGO

El libro que el lector tiene en sus manos trata sobre la relación entre formación y desarrollo local, en el entendido de que la formación contribuye al fortalecimiento, diferenciación y ganancia de competitividad del tejido productivo de los diferentes espacios geográficos y, por esa vía, a generar más oportunidades de trabajo y de bienestar en las comunidades locales. Como es obvio, el contenido del libro pone especial énfasis en los problemas y oportunidades de las zonas y localidades con menor nivel de desarrollo.

La promoción que se observa en las últimas décadas, de enfoques estratégicos y de políticas de desarrollo local, no es una moda pasajera sino resultado de la constatación de las enormes diferencias que, en términos de desarrollo y bienestar, existen entre diferentes áreas o zonas al interior de los países; diferencias que, por ejemplo, los “mapas de pobreza” suelen graficar con gran precisión. De hecho, la distancia que, en términos de crecimiento económico y de bienestar social existe entre muchas localidades apartadas en los países de la región y las capitales de esos países es, en muchos casos, mayor que la que existe entre estas últimas y, por ejemplo, Nueva York, Los Ángeles o Londres. Si se habla de un mundo subdesarrollado (aunque este parece ser un término progresivamente en abandono), con la misma propiedad se podría hablar de amplios sectores geográficos y poblacionales que constituyen el subdesarrollo dentro del subdesarrollo.

Los indicadores que muestran esta situación de postración económica y social son de sobra conocidos. Entre los más importantes destacan: a) la segmentación de los mercados (tanto de trabajo como de capitales y de tecnología) que hace que sea en esas zonas y localidades menos desarrolladas en la que se concentre la mayor cantidad de malos puestos de trabajo y la menor dotación de activos financieros y tecnológicos; b) la mayor parte de la población de esas áreas corresponde a los dos deciles más bajos en la estructura de distribución del ingreso y al grupo de hogares en situación de extrema pobreza; c) la carencia de infraestructuras de todo tipo es evidente. Con todo, quizás sea el “déficit” formativo lo que mejor describe la postración de estas zonas y de su población, pues éste tiene una estrecha relación con la limitada potencialidad para superar esa situación.

¿Por qué este desigual desarrollo no sólo en términos económicos y sociales (desarrollo sin equidad), sino también geográficos (desarrollo desigual)? Obviamente no es en este prólogo el lugar adecuado para analizar la génesis del desarrollo desigual. Sin embargo, sí es posible anotar aquí los grandes trazos que explicarían esa desigualdad.

El fuerte proceso de migración del campo a la ciudad, que tuvo lugar a partir de mediados del siglo pasado como resultado del progresivo deterioro de los términos de intercambio campo-ciudad, aceleró el proceso de “urbanización” de los países, dando lugar al surgimiento de grandes metrópolis y de ciudades de tamaño medio. Este proceso de “urbanización” acentuó el centralismo político y administrativo, de manera tal que las decisiones políticas tuvieron siempre como principal punto de mira los intereses de la población de esos grandes conglomerados urbanos. Fruto de ello, fue, por una parte, la desigual distribución de los conocimientos y de la institucionalidad responsable de promover el desarrollo y socialización de esos conocimientos (escuelas, colegios, centros de formación técnica y profesional, institutos de investigación, universidades). Por otra, la concentración de la inversión en infraestructura (física, económica y tecnológica) en dichos centros así como de los servicios públicos. En este marco, la inversión privada privilegió su localización en dichas zonas, allí donde se concentra la mayor parte de la demanda interna y la infraestructura necesaria para desarrollar sus iniciativas empresariales. El resultado de todo ello es el observado hoy: una muy desigual distribución de los activos físicos, económicos y sociales (me refiero al conocimiento), con zonas y localidades totalmente postergadas y “descolgadas” del proceso de desarrollo.

Hay, sin embargo, académicos y políticos que atribuyen este desarrollo desigual a otras causas distintas a las señaladas en el párrafo anterior. Consideran que la principal causa de postración económica y social de ciertas zonas y localidades es el mal funcionamiento de los mercados, que hace que estos no asignen a las mismas los recursos necesarios para su desarrollo; mal funcionamiento que se debería, principalmente, a la rigidez que genera la normativa estatal (leyes, decretos, etc.) en las diferentes áreas de la vida nacional.

Otros consideran que la principal causa de esta situación es el centralismo del Estado que, por razones de clientela política, concentra sus inversiones, en especial en infraestructura de comunicaciones y servicios, en las zonas urbanas más densamente pobladas.

Es por la diferencia en los enfoques sobre la explicación de este desigual desarrollo que existe desde hace un tiempo una interesante discusión teórica sobre la forma (enfoques, políticas, estrategias) en la que se debe enfrentar este problema, promoviendo el desarrollo local. Básicamente, son tres los grandes enfoques en debate. Uno, que llamaremos neoclásico, plantea que son los merca-

dos los mejores asignadores de recursos y que, por tanto, debe dejarse al mercado la responsabilidad de promover el desarrollo local. La acción del Estado debiera limitarse, en este enfoque, a retirar las trabas que obstaculizan que en esas zonas, áreas o localidades, los mercados funcionen eficientemente. Otra, que denominaré “desarrollista”, apuesta por una fuerte intervención externa del Estado, para construir infraestructuras de comunicaciones, económica, de educación, de salud, etc. Se asume que, disponiendo de este conjunto de externalidades, dichas zonas estarán en condiciones de desarrollar actividades económicas más y mejor vinculadas al conjunto de la economía, lo que quiere decir que podrán subirse al “tren” del desarrollo. El tercer enfoque es el del desarrollo endógeno, analizado en el capítulo 2 y siguientes de este libro, que, asumiendo que es necesaria una intervención del Estado para dotar a dichas zonas, áreas y localidades de las externalidades necesarias para su desarrollo, plantea que se debe, además, potenciar la utilización de los propios recursos o potencialidades endógenas de dichas zonas: concretamente, del propio tejido económico local, de los recursos humanos de la zona y de la propia institucionalidad local. Como el lector podrá advertir fácilmente, el libro que tiene en sus manos apuesta decididamente, y con acierto, creo yo, por este último enfoque.

Como se acaba de señalar, uno de los factores o recursos endógenos que deben ser incorporados en el enfoque de desarrollo local es el relacionado con los recursos humanos. Ello lleva al autor del libro a plantearse el tema del desarrollo y distribución del conocimiento. En las zonas y localidades más postergadas, el sistema educativo y formativo ha estado limitado, generalmente, a educación pública básica y media (en muchos países de mala calidad, además), y a muy contados programas de formación técnica y profesional. Sin embargo, hasta no hace muchos años, incluso esas experiencias o programas de formación se orientaban a lograr que los recursos humanos de la zona “hiciesen mejor lo que ya estaban haciendo” en materia económica y productiva. El problema era (y sigue siendo en muchos países) que las actividades productivas que se están realizando en estas zonas tienen muy escasa viabilidad económica, por más que quienes las realizan adquieran mayores niveles de formación y calificación. Pienso, muy especialmente, en la agricultura minifundista de subsistencia (importante en muchos países como Perú, Bolivia, Ecuador, Paraguay o países de Centroamérica), en la pequeña minería o en la pesca artesanales. Por ello, el nuevo enfoque plantea el desarrollo del conocimiento en una perspectiva de adquisición de competencias que permitan a las personas tener nuevas iniciativas, nuevos emprendimientos y le doten de una mayor capacidad de asumir con éxito nuevos riesgos en materia económica y productiva. No se trata solo, por tanto, de “hacer mejor lo que siempre se ha hecho”, sino, además, de “hacer bien cosas que nunca se habían hecho”, pero que ofrecen posibilidades de éxito económico, de mayores ingresos, de más bienestar. Es decir, de desarrollo.

En este marco, la formación técnica y profesional de los jóvenes tiene una especial importancia por varias razones. En primer lugar, porque es la población más predispuesta, y quizás la más dispuesta, a asumir nuevas iniciativas y a arriesgarse en la búsqueda de nuevos caminos en materia de actividad productiva. En segundo lugar, porque es la población con mayor propensión a emigrar si es que no encuentra posibilidades en su propia zona, perdiéndose así el principal recurso productivo con el que la misma cuenta.

La perspectiva de género es especialmente importante en lo que al desarrollo local se refiere, y muy especialmente en lo que atañe a la formación técnica y profesional de los jóvenes que viven en esas zonas de menor desarrollo. Si la situación de los jóvenes ya es difícil y sus posibilidades de realización personal son limitadas, en el caso de las mujeres jóvenes la situación es más extrema aún, en la de las que viven en el área rural. Para muchas de ellas, la mejor oportunidad que les ofrece la vida se limita a emigrar a la ciudad para emplearse en el servicio doméstico, en ocasiones en condiciones laborales de enorme explotación.

Un aspecto del desarrollo local en el que el autor del libro pone especial énfasis es en la necesaria adecuación de los enfoques y estrategias que se apliquen a las especificidades culturales, sociales y productivas de cada zona o localidad, así como en la necesaria participación de la población beneficiaria en el diseño y aplicación de esas estrategias. Es decir, el autor insiste en recomendar al lector no caer en la tentación de enfoques unívocos y generales, sino más bien en convertir el desarrollo local en un proceso dinámico, participativo y adaptado a las condiciones del suelo en el que se quiere que la semilla del desarrollo germine.

En suma, el lector encontrará en esta publicación de Cinterfor/OIT, no la solución definitiva y completa a los problemas de desarrollo que enfrentan las zonas y localidades más rezagadas, pero sí un análisis riguroso de los criterios, enfoques y estrategias con los que abordar el problema. En ese contexto, la formación técnica y profesional, en especial la orientada a los jóvenes de uno y otro sexo, merece para el autor un especial impulso. Libro, en fin, innovador en muchos aspectos, de lectura recomendada y, lo más importante, de necesaria utilización para todos quienes tienen responsabilidades políticas.

DANIEL MARTÍNEZ
Director Regional Adjunto
Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
Febrero 2004

1. LA ARTICULACIÓN ENTRE GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL

En los últimos años la idea de globalización ha acaparado las discusiones de políticos, académicos y actores sociales. Dicho proceso se caracteriza por la internacionalización de la economía, la política y la cultura con una vertiginosidad y complejidad solo comparable con la revolución industrial. Cualquier indicador referido a la interacción entre individuos de distintos países, empresas, grupos sociales, sindicatos y organizaciones civiles, pone de manifiesto el fuerte y permanente avance de este proceso de vinculación internacional.¹

Algunos autores afirman al respecto que no estaríamos ante fenómenos tan novedosos históricamente. Específicamente se señala que a lo largo del siglo veinte ha habido suficiente experiencia en materia de globalización de los mercados (Arocena, 1997; Williamson, 1997). Se afirma que antes de la Primera Guerra Mundial, la inversión extranjera directa fue del orden del 9% de la producción mundial, mientras que en 1991 ese mismo índice se situó en un 8,5%. También se recuerda que países como Francia, Alemania o el Reino Unido mostraban en 1913 un porcentaje del comercio exterior sobre el producto nacional similar al de esos mismos países en 1994. De ello no puede deducirse que la globalización fuese alta o baja, aunque sí de una magnitud relativa similar. Lo más interesante es que después de la etapa de globalización de principios del siglo XX, sobrevino un período fuertemente proteccionista que incluyó las dos guerras mundiales;² e incluso se formula la hipótesis de que las políticas proteccionistas, los egoísmos nacionalistas y los delirios racistas podrían haberse derivado de una reacción defensiva frente a la amenaza globalizadora.

Otros autores afirman, sin embargo, que el incremento del nivel de interacción entre las distintas economías nacionales durante las dos últimas décadas del si-

1 Francisco Gatto, "Globalización y Regiones. La construcción de ventajas competitivas localmente específicas", en *Desarrollo Local en la Globalización*, Centro Latinoamericano de Economía Humana, (CLAEH), Montevideo, 1999.

2 Carlos Zaldivar Alonso: "Para participar en el debate, pulsar sobre el icono globalización de la economía", en *El País* citado por Arocena, Madrid, 1977.

glo pasado no tiene precedentes (Rodríguez-Pose, 2001). Aunque se reconoce que la mayor parte del comercio mundial y de la inversión extranjera directa (IED) se produce entre países desarrollados, también es notorio, sin embargo, que el mayor crecimiento relativo en comercio y en IED durante los últimos años ha correspondido a los países en vías de desarrollo. Simultáneamente, muchos de estos países han abierto sus fronteras, pasando, ya sea de una industria de sustitución de importaciones o de una economía centralmente planificada, a sistemas relativamente abiertos de libre mercado.

No obstante esta discusión, entendemos que si bien los aspectos económicos referidos a las finanzas, flujos y movilidad de capital son a los que generalmente se alude como consecuencia de la globalización, este proceso es bastante más complejo y no se limita a la mundialización de los mercados. Como sostiene Camdessus³ no es posible medir la globalización únicamente según los índices de inversión extranjera o según los porcentajes de comercio exterior, ya que no existe una única dimensión globalizada, siendo la multidimensionalidad la característica más importante de este fenómeno.

En la opinión de Berdejillo,⁴ existen al menos cinco dimensiones que deben ser tomadas en cuenta cuando vamos a hablar de globalización:

- *Tecnológica*: la creación de un nuevo espacio global dado por la coincidencia de la informática, las telecomunicaciones, el desarrollo de nuevas tecnologías de transporte, control y gestión de procesos.
- *Económica*: un nuevo sistema financiero transnacional, la internacionalización de los mercados de consumo y procesos productivos, y la internacionalización de las empresas.
- *Cultural*: el desarrollo de los medios masivos de comunicación electrónicos que permiten la simultaneidad de la información.
- *Político/institucional e ideológico*: una nueva multipolaridad dentro de un espacio de jerarquías y dominios, así como también la construcción de nuevas regulaciones globales.
- *Físico/ambiental*: cierta incertidumbre para determinar la evolución futura de la acción humana.

Si bien muchas veces se sostiene que una de las tendencias de la globalización es la homogeneidad (mismos productos, mismas preferencias, misma cultura en

3 Michel Camdessus, "Reglas, instituciones y estrategias para el bien común de una economía global", ponencia inaugural de la conferencia internacional "Crecimiento económico ¿para qué futuro?", Jacques Maritain International Institute, Roma, 30 de noviembre a 2 de diciembre de 1995, publicada en *Estudios Sociales*, N° 88, Santiago, 1996, p.11.

4 Berdejillo, Federico, "Territorios de la Globalización. Nuevos procesos y estrategias de desarrollo", en *Revista Prisma* N° 4, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, 1995.

cualquier parte del mundo) la realidad muestra una fuerte heterogeneidad en cuanto a oportunidades y riesgos para las localidades. Si el efecto esperado inicialmente era de una homogenización de las pautas de consumo, culturales, económicas y políticas, el proceso se ha revelado a la postre como mucho más complejo. Efectivamente muchas empresas y territorios han logrado adaptarse con grandes beneficios. Sin embargo, y paralelamente, la apertura de las economías nacionales deja al descubierto a estructuras económicas locales con escasa o nula capacidad de competir en el entorno globalizado. Esto ha llevado a la desaparición de estructuras productivas locales, al desempleo; y en otros casos, cuando se conserva el empleo o se genera para servir a la economía global, al deterioro de las condiciones de trabajo. Los trabajadores con menores grados de calificación encuentran mayores dificultades para ser contratados, lo que provoca un crecimiento del sector informal y el incremento del trabajo precario. A su vez, las visiones que desde lo local o nacional se puedan percibir del proceso de globalización, tienen, justamente, una relación directa con las consecuencias que en ese mismo plano se hayan dado en aquel proceso.

Remitiéndonos nuevamente a Bervejillo⁵ podemos decir que este proceso globalizador abre oportunidades para las localidades, así como también plantea nuevas amenazas.

Desde el punto de vista de las amenazas este autor identifica cuatro manifestaciones: en primer lugar, se encuentra la amenaza de *marginación o exclusión* para aquellas localidades o áreas que no llegan a ser –o dejan de serlo– atractivas y relevantes para la economía mundial; al disminuir las protecciones estatales muchas localidades enfrentan la posibilidad real de caer en el estancamiento, retroceso o abandono. En segundo lugar, existe la posibilidad de que algunas regiones se vean enfrentadas a una *integración subordinada* al depender de actores globales externos, que además de no contar con arraigo territorial carecen de responsabilidad frente a la sociedad local con la cual mantienen lazos sumamente frágiles, lo que les permite el retiro de sus inversiones atraídos por condiciones más ventajosas en otros territorios. En tercer lugar, se destaca la posibilidad de *fragmentación, desmembramiento y desintegración económica y social* de ciertas unidades territoriales, regiones o ciudades, dependiendo de la diferente inscripción en el sistema global; en algunas ciudades esta fragmentación puede traducirse en una dualización entre capas de población “globalizadas” y las restantes. Finalmente, existe una amenaza de *carácter ambiental* producto de la imposición de un modelo de desarrollo no sustentable.

La globalización también puede ser vista como una oportunidad para el desarrollo de los territorios, destacándose dos líneas principales: en primer lugar,

| 5 Bervejillo, Federico, *op. cit.*

este proceso permite a ciertos territorios un mayor acceso a recursos globales relacionados con la tecnología, capital y mercados; por otro lado, supone para ciertos territorios una revalorización de los recursos endógenos. En este sentido, la globalización sería una ventana de oportunidad para territorios que cuentan con capacidades estratégicas relevantes.⁶

La concepción del proceso globalizador como una oportunidad implica enfrentar el dilema global-local desde una concepción bastante minoritaria. Arocena⁷ distingue tres maneras en las cuales las localidades enfrentan la problemática global-local:

- La primera es concebir a la globalización como una amenaza que tiende a eliminar las autonomías y con ellas a los actores locales o regionales que puedan ofrecer resistencia al proceso global; desde esta perspectiva un planteo de desarrollo local se convierte en un imposible siempre y cuando las condiciones internacionales se mantengan incambiadas.
- Una segunda concepción ve en lo local la alternativa para enfrentar la amenaza globalizadora, planteando una especie de “*revolución antiglobal*” que permita a los actores locales recobrar su poder. Bajo este pensamiento se agrupan aquellas formas de resistencia política y cultural al proceso de globalización, que pueden desembocar en manifestaciones de tipo nacionalista o bien en la formulación de proyectos políticos con fuerte énfasis en el rescate y conservación de los elementos que caracterizan a una sociedad local determinada. A diferencia de la primera concepción, aquí los actores locales tienen un fuerte protagonismo ya que estos son los “encargados” de acabar con la hegemonía global; sin embargo, ambas concepciones comparten la idea de concebir a la globalización como una amenaza.
- La tercera modalidad de relación global-local, según Arocena, es un poco más compleja. La misma intenta una articulación entre lo local-global concibiendo a la globalización como una oportunidad y un desafío a explotar en pro del desarrollo local. En este sentido se destacan aquellas iniciativas donde algunas regiones han procurado adoptar con mayor o menor éxito estrategias de inserción en las nuevas lógicas globales, a veces desde un punto de vista pasivo o funcional a las primeras, y en otras apoyándose en los aspectos característicos y peculiares de las sociedades, territorios y sus tejidos productivos, como forma de diseñar estrategias de competitividad distintivas. La posibilidad de

6 Bervejillo, Federico, *op. cit.*

7 Arocena, José, “Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual”, en *Persona y Sociedad*, ILADES, Santiago de Chile, 1987.

8 Girardo, Cristina, comentarios incluidos en recuadro, en Hualde, A., *ibidem*.

complementariedad entre globalización y desarrollo local resulta bien expresada por Girardo,⁸ cuando advierte que (...) *el mercado mundial necesita cada vez más multiplicar y diferenciar los productos y los consumos; de esta manera, lo que se produce en el nivel local comienza a valorizarse más, ya que se agrega la particularidad, calidad y valor a los productos para la competición en el mercado global.*

Independientemente de la ponderación histórica del proceso globalizador, desde hace varios años resulta claro que existe un renovado interés, tanto académico como político, por entender cómo las regiones y territorios construyen sus estrategias de inserción económica en el mercado global. En el plano académico, el proceso se inicia con el cuestionamiento a las perspectivas neoclásicas y el nuevo impulso a las teorías del crecimiento económico, fundamentalmente a través de los enfoques del crecimiento endógeno. Ello se continúa con las formulaciones agrupadas en las teorías del desarrollo endógeno y, más recientemente, en los enfoques del desarrollo económico local (DEL).

En el plano político, a partir de la posibilidad de realizar una evaluación de los efectos de las políticas de liberalización económica, comienzan a verse con gran interés las experiencias de determinados territorios que, mediante estrategias tan originales como peculiares en cuanto a sus características productivas y sociales, logran contrarrestar con gran o relativo éxito los efectos más regresivos de la globalización.

Intentando identificar los factores históricos que contribuyen a esta renovación del pensamiento teórico, del interés empírico y de la política regional, Hualde⁹ destaca como variables las siguientes:

- La crisis del Estado-nación keynesiano y el desarrollo de otros actores como por ejemplo, las transnacionales.
- La delegación de responsabilidades a las regiones, caracterizada por una reivindicación en torno a sus competencias y un mayor poder de decisión de las mismas. Estos fenómenos se conjugarían en tendencias hacia la descentralización y la autonomía regional.
- Las críticas a la política regional e industrial clásica “arriba-abajo”.
- Una nueva concepción del espacio ante el desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información.
- Las novedosas formas organizativas de las empresas; más flexibles y descentralizadas.

⁹ Hualde, Alfredo, “El territorio como configuración compleja en las relaciones entre educación y trabajo”, en *Desarrollo local y formación, Serie Herramientas para la transformación*, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2002.

- El papel central del aprendizaje y el conocimiento.

En lo que respecta a América Latina, es evidente que no todos los territorios han visualizado en la globalización una oportunidad de desarrollo. Durante la década de los años noventa el crecimiento de América Latina y el Caribe ha sido menor que en la “década perdida” de los ochenta. Rodríguez-Pose¹⁰ señala que sólo un limitado número de espacios parece estar sacando ventaja de las nuevas oportunidades que brinda el proceso de globalización. En general, las regiones más prósperas tienden a ser aquellas que tienen algo que ofrecer a mercados que se expanden más allá del tradicional ámbito local y regional.

El mismo autor advierte que, en términos generales, la evidencia empírica tiende a mostrar que son relativamente excepcionales los casos de áreas dinámicas en el mundo globalizado. Esto último es algo que se constata, tanto en la comparación entre países, como al interior de ellos, a través de las diferencias que en su capacidad de adaptación muestran las diferentes regiones y localidades.

Las anteriores reflexiones estarían indicando que, primero, el proceso globalizador tiende a generar –al igual que en momentos históricos anteriores– procesos reactivos, ya sea de resistencia, ya sea de adaptación de las sociedades locales, a los nuevos contextos generados. Segundo, que dicho proceso de globalización no sólo no es necesariamente contradictorio con el surgimiento de procesos de desarrollo endógeno en determinados territorios, sino que inclusive puede estar alentándolos; aunque sí parece notorio que tiende a cuestionar la vigencia de los Estados nacionales como los actores protagónicos *per se* de los procesos de desarrollo.

Cabe preguntarse entonces qué tipos de opciones restan para que las personas, empresas y regiones logren insertarse con éxito en la economía globalizada, a través de procesos de desarrollo que sean sustentables y generen trabajo de calidad. A este respecto, lo primero que es necesario decir, es que no existe un modelo único para acometer este desafío. La diversidad en la naturaleza de personas, empresas y territorios se corresponde con una diferencia de estrategias posibles igualmente diversas.

Es ésta una de las diferencias claras entre las políticas tradicionales de desarrollo y las nuevas estrategias de desarrollo a nivel local: mientras las primeras se orientaron según patrones comunes y que se pretendían replicables, las segundas son siempre tan originales, como peculiares son los territorios de donde surgen.

10 Rodríguez-Pose, Andrés, *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo Económico Local en un mundo globalizado*, Local Economic Development Programme (LED), Documento de política, Londres, 2001.

Asturias: Ciudad Tecnológica Valle del Nalón –VALNALÓN S.A.

Valnalón es el primer Centro de Empresas creado en Asturias, en el año 1987, en el marco de un proyecto más amplio de desarrollo local, junto con un Centro de Formación de Nuevas Tecnologías, una Escuela de Hostelería y un Polígono Industrial. Está situado en La Felguera (Langreo), en lo que fue la antigua fábrica siderúrgica Duro Felguera, posteriormente absorbida por ENSIDESA a finales de los años sesenta, y finalmente cerrada y demolida en 1984.

Actualmente dispone de tres edificios como Centros de Empresas. Dos de ellos albergan empresas de actividades diversas, teniendo a disposición 15 naves industriales y 28 oficinas. El tercero, denominado Incuv@tic, está destinado a alojar empresas del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Incuv@tic dispone de 11 oficinas de entre 12 y 45 m².

La superficie total disponible para empresas (incluyendo Incuv@tic) es de 3.753 m², de los cuales 1.337 están destinados a oficinas y 2.416 m² a naves (de entre 70 y 450 m²).

Por Valnalón han pasado 64 entidades desde su inauguración, de las cuales 54 se corresponden con empresas de reciente creación en el momento de la instalación. Doce de estas últimas han cerrado, lo que supone una baja del 22,22%.

Actualmente están alojadas en Valnalón 30 empresas, ocupando el 86,78% de la superficie y el 72,22% de los locales disponibles. Además, se encuentran ubicadas en Valnalón, la Asociación de Empresarios Valle del Nalón, SOGEPESA y ENERNALÓN.

Su forma jurídica es de Sociedad Anónima, integrada mayoritariamente por la Sociedad Regional de Promoción (SRP). En el Consejo de Administración, presidido por el Director General de Industria y Minería, tienen representación, además, SODECO, el Ayuntamiento de Langreo y SRP participaciones SL.

Los servicios comunes ofrecidos desde el Centro de Empresas se relacionan a continuación:

- Servicios comunes **básicos**: recepción de llamadas y de avisos, recepción y distribución de correo y fax, central telefónica digital, línea telefónica de comunicación interna y externa, buzón contestador personalizado, desvío de teléfono individual, acceso a Internet

básico (ADSL, TELECABLE), estructura de red de voz y datos, sala de reuniones, biblioteca, limpieza y mantenimiento de zonas comunes, sistema de alarma, sistema de acceso y control, instalación de calefacción y aire acondicionado.

- Servicios comunes **adicionales**: fax, fotocopidora, mecanografía, ordenador, plastificados, encuadernación, alquiler mobiliario, limpieza de oficina, domiciliación social, acceso a Internet avanzado (ADSL, TELECABLE), escáner, duplicadora automática de CD, cañón de imagen, retroproyector, videoconferencia, impresoras láser color, etc. mediante acceso en red, alquiler de aulas para formación.

Asimismo, como principales **elementos de valor añadido**, podemos citar los siguientes:

- El centro **SAT**, desde su inauguración en junio de 2000, ofrece de manera gratuita a todas las empresas, asesoramiento e información sobre cualquier tema de nuevas tecnologías (informática, redes, Internet, líneas de datos, videoconferencias, etc). Hasta el momento, 251 empresas han sido usuarias de los servicios del SAT, realizándose 1.441 actividades, entre las que podemos destacar:
 - **Demostraciones**: promocionan y dan soporte a las PYME, a través de análisis de casos prácticos y reales de diversas tecnologías.
 - **Asesorías TIC**: intentan presentar respuestas concretas a situaciones que se dan todos los días en las empresas.
 - **Asistencias en autoformación**: mediante la reserva de unas horas al día, se apoya la autoformación en la empresa, de una manera práctica y aplicada a casos reales.

Además, se realizan presentaciones, charlas, conferencias y asistencias a ferias y eventos empresariales, en las que se lleva a cabo una divulgación de los objetivos y actividades de los Centros SAT, a un número no cuantificable de empresas.

El SAT de Valnalón está gestionado por Fondo Formación, y pertenece a la red de Centros SAT de Asturias.

- **Semillero de proyectos**. Inició su actividad en el año 1992. Ha sido el primero en Asturias en ofrecer a emprendedores y emprendedoras, la posibilidad de que el estudio de proyectos empresariales se pudiera hacer en el propio Centro de Empresas.

Cuenta con siete puestos de trabajo que los emprendedores utilizan de 9:00 a 19:00 horas. Distintos emprendedores pueden utilizar el mismo

puesto en turno de mañana y tarde. Para aquellos que trabajan se les ofrece la posibilidad de tener asesoramiento *on-line* y/o telefónico, y se les facilitan materiales para que preparen el proyecto en su domicilio, concertando entrevistas para su seguimiento y revisión por parte del tutor.

Durante el año 2001 pasaron por el Semillero, 11 proyectos. Al 21 de junio de 2002, son 20 los proyectos que han estado o están en el Semillero. En el momento presente el Semillero alberga 17 proyectos, el momento de mayor ocupación desde su inauguración.

Por otra parte, en la actualidad se encuentra en elaboración un Manual de Gestión de un Semillero de Proyectos.

- **Planes de formación de emprendedores.** Se centran en la **Cadena de Formación de Emprendedores** que plantea acciones desde la enseñanza primaria hasta la consolidación de la empresa.

Enseñanza Primaria: método para el desarrollo de cultura emprendedora en educación primaria, a través de la creación y gestión de una cooperativa escolar. Es un proyecto destinado a toda la comunidad educativa (alumnado, profesorado, y padres y madres). Participan 265 alumnos de 19 colegios de primaria. La formación conlleva la elaboración de materiales didácticos.

Enseñanza Secundaria Obligatoria. Método para el desarrollo de cultura emprendedora en ESO, a través de la creación, gestión y comercialización de empresas de comercio internacional (Empresa Joven Europea). En este proyecto participan 236 alumnos de nueve Institutos de la región. Se realizan talleres, cursos y visitas. Esta formación se completa con la elaboración de materiales didácticos. Participa toda la comunidad educativa.

Bachillerato y Ciclos Formativos. Métodos para el desarrollo de cultura emprendedora en Bachillerato y Ciclos Formativos, a través de acciones de orientación emprendedora, cursos de creación de empresa, talleres y seminarios. En estas acciones participaron 7.529 alumnos. La formación se completa con la elaboración de materiales didácticos. Participa toda la comunidad educativa.

Universidad. Acciones de orientación emprendedora, a través de charlas, cursos y asesoramiento. Se elaboran materiales didácticos y es un proyecto destinado a alumnado y profesorado.

Concurso de Ideas Empresariales. Se convocan concursos anuales de ideas empresariales en dos modalidades:

Destinados a alumnado de Bachillerato y Ciclos Formativos que tengan una idea y quieran saber cómo se puede convertir en proyecto empresarial.

Destinado a emprendedores que estén desarrollando su proyecto dentro del Semillero de Empresas de Valnalón.

Acciones de sensibilización: Se centran en alumnado de Bachillerato, Ciclos Formativos y Universidad.

Se estructura en dos fases:

Motivación: Consta de una charla incluida dentro del horario escolar. La primera parte está dedicada al entorno socioeconómico y a las distintas modalidades de acceso al mundo laboral. La segunda parte se centra en la alternativa profesional de creación de empresa.

Curso: Tras la motivación se ofertan cursos para la creación de empresas que se realizan fuera del horario escolar. Son 20 horas distribuidas en cinco sesiones de cuatro horas.

Proyectos específicos: se centran en alumnado de Bachillerato, Ciclos Formativos y Universidad.

La Escuela va'l Mercau: Proyecto de cooperativas escolares de Primaria en el que participan 19 colegios de Laviana, Sobrescobio, San Martín del Rey Aurelio, Tineo y Siero.

A lo largo del curso escolar, los alumnos de cada escuela llevan a cabo las actividades propias de una empresa, desde decidir el tipo de forma jurídica, hasta diseñar el punto de venta. 265 alumnos han participado en el curso 2001-2002.

Empresa Joven Europea: Es una iniciativa que integra educación y empresa y tiene como objetivo general difundir cultura emprendedora entre jóvenes de distintas nacionalidades, utilizando como hilo conductor la creación, organización y gestión de una cooperativa escolar de importación y exportación.

Este planteamiento consigue que el alumnado alcance otros objetivos más específicos: adquirir conocimientos de empresa, desarrollar capacidades emprendedoras y trabajar en equipo, mientras emplean las nuevas tecnologías y usan una lengua extranjera como instrumento de comunicación.

Participan en el proyecto nueve Institutos de Laviana, San Martín del Rey Aurelio, Siero, Oviedo y Grado. Los alumnos que han exportado sus productos han sido 236.

El Oficio de Emprender: Es un proyecto de orientación profesional desarrollado a través de vídeos, revistas y jornadas específicas.

Las revistas ofrecen información sobre sectores profesionales en los que el porcentaje de gente que trabaja por cuenta propia es significativo. La temática de cada número surge a partir de ciertas aficiones: cine, deportes de aventura, nuevas tecnologías, etc.

Las jornadas específicas se realizan coincidiendo con actividades como el Festival Internacional de Cine de Gijón o con jornadas y seminarios en los propios centros educativos. Han participado 37 Institutos de Enseñanza Secundaria, con un total de 2.686 alumnos.

Taller de Empresarios: Es un programa de sensibilización y motivación, cuyo objetivo principal es despertar la inquietud emprendedora/empresarial entre los jóvenes asturianos.

En este curso han participado 76 IES de la región y 7.529 alumnos y alumnas.

Los destinatarios son los alumnos que finalizan su etapa de formación, tanto en Institutos de Educación Secundaria (Bachillerato, Ciclos Formativos) como en fórmulas de formación/empleo (Escuelas Taller, Talleres de Empleo y Cursos Ocupacionales).

Formación de Profesores: Es un programa destinado a la formación y asesoramiento de profesores de centros educativos. Se realizan cursos de formación emprendedora en colaboración con los Centros de Profesorado y Recursos de la Consejería de Educación y Cultura. En el año 2002 se han realizado tres, con la participación de 50 profesores.

Además, se coordinan grupos de trabajo para la elaboración de materiales didácticos, orientados a la educación para la iniciativa emprendedora. En este momento participan 28 profesores de primaria y secundaria.

Biblioteca de Jóvenes Emprendedores: Las publicaciones son un elemento importante para la difusión de los proyectos emprendedores. La biblioteca de jóvenes emprendedores recoge en diferentes formatos (libros, revistas, vídeos, CD) materiales destinados al alumnado, a los profesores, y a los emprendedores que están poniendo en marcha su propia empresa. Se han editado 14 publicaciones.

Visitas Escolares: La observación del entorno puede ser el motivo para la creación de nuevas empresas. De esta forma, los jóvenes se familiarizan con la observación y la exploración como capacidades relacionadas con los emprendedores. En el marco de esta actuación, han visitado Valnalón, 750 alumnos de 25 centros educativos.

Fuente: Estudio sobre la evolución de los Centros de Empresas Públicos en el Principado de Asturias

http://www.aceppa.es/noticias/_Toc27545505

2. LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Aunque pueda parecer paradójico, esta etapa de globalización, integración mundial y derrumbe de fronteras económicas a la que actualmente estamos asistiendo, se ha convertido en el contexto adecuado para que se impulsen y fortalezcan los proyectos de desarrollo local. Según Enríquez,¹¹ este rescate de la identidad local actúa como un mecanismo social de defensa que ponen en juego las regiones. Según este autor, no es casualidad, por tanto, que ciertas iniciativas de desarrollo local pretendan reeditar el interés en las estrategias de desarrollo prácticamente abandonadas durante la década de los ochenta.

Centrándonos en el concepto de desarrollo, es necesario aclarar que el mismo se encuentra en un proceso de reestructura. Luego de la Segunda Guerra Mundial y la fragmentación del mapa político, se planteó la necesidad de reconstruir o recomponer el “orden mundial” quebrantado. Esta situación originó la existencia de dos modelos de reconstrucción: el occidental o capitalista y el oriental o socialista. Sin embargo, estos dos órdenes no lograron albergar a la totalidad de la humanidad; muchos países quedaron excluidos de estas dos clasificaciones, formando una zona marginal dentro del sistema mundial a la que se denominó Tercer Mundo.¹²

A diferencia de los otros, para el Tercer Mundo nunca se manejó la voluntad de reconstruir o recomponer un determinado “orden”, sino que se utilizó el vocablo *desarrollo*, de esta manera “(...) una parte del mundo debía reconstruirse y la otra debía desarrollarse”.¹³ La noción de *desarrollo* implicaba en ese entonces, recorrer un camino cuyo punto de llegada era una sociedad industrializada.

Esta situación provocó un cierto enfrentamiento entre las concepciones de corte puramente económico por un lado y las estrictamente sociales por otro,

11 Enríquez, Alberto, “El Desarrollo Regional/Local”, en *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local*, FUNDE, El Salvador.

12 Arocena, José, *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, CLAEH, UCUDAL, Nueva Sociedad, 1ª edición, Venezuela, 1995.

13 Arocena, José, *op. cit.*

debatendo sobre cuál es el verdadero contenido del desarrollo. Según las definiciones más economicistas, un país podía considerarse desarrollado en la medida que el mismo lograba un crecimiento económico sin reparar en los costos sociales de dicho crecimiento. La segunda visión –netamente social– surge en oposición a la descrita y sostiene que todo crecimiento económico representa una amenaza de las condiciones sociales.

En búsqueda de una armonización de estas dos ideas, en los últimos años se ha comprendido que resulta tan utópico concebir el desarrollo basado únicamente en aspectos sociales, como hacerlo únicamente en aspectos económicos. Si bien la eficacia y eficiencia en lo económico aumentan el producto social, no necesariamente mejoran el nivel de satisfacción de las necesidades básicas colectivas.¹⁴ Gago entiende que “*El desarrollo es un proceso de cambio estructural global (económico, político, social, cultural y del medio ambiente), tendiente a aumentar la calidad de vida de todos los miembros integrantes de la sociedad, de forma de alcanzar una más completa satisfacción de las necesidades colectivas básicas*”;¹⁵ además de esto, se señala que toda política tendiente a provocar el desarrollo, tiene que tener en cuenta las realidades socio-regionales donde se aplica. Estas realidades condicionan las decisiones a tomar, así como también la estrategia y la táctica a seguir.

Cuando nos referimos a desarrollo local entendemos un proceso en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos.¹⁶ Para llevar adelante dicho proceso, es fundamental la participación de los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores.¹⁷

Por su parte, la denominación de estrategias de desarrollo económico local (DEL) se aplica a una variedad de instrumentos que, por oposición a la tradición de las políticas centralistas de desarrollo, procuran animar los procesos de forta-

14 Pérez, Fernando, *Los efectos del proceso de integración en la frontera Uruguay-Brasil. Oportunidades y limitantes para los departamentos fronterizos*, Programa de Desarrollo Regional (PDR), Red de Organizaciones Comunitarias y Sociales del Mercosur, inédito.

15 Gago, Alberto, *Planificación y Desarrollo Regional. Curso Latinoamericano de Desertificación*, Mza., noviembre, 1993.

16 Podestá, Enrique, *Estudio de la gestión ambiental en la microregión del Rosario*, Programa Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Serie *Desarrollo local en América Latina* N° 4, Montevideo, 1999.

17 Enríquez, Alberto, *op. cit.*

lecimiento de las ventajas comparativas que se manifiestan en determinados territorios. Para ello, las estrategias se centran más en lo que se conoce como factores “endógenos”: el tejido económico local, los recursos humanos y el marco institucional local. Consiste, en definitiva, en trabajar sobre la base de que la actividad económica dependa de las condiciones socioeconómicas del lugar, en vez de lo contrario.

La sustitución del término “políticas” por el de “estrategias” no es antojadiza. Ello se vincula al proceso de revisión de aquellas concepciones que, históricamente, identificaron a las políticas públicas con un campo donde la prerrogativa e incluso hasta el monopolio de la acción, radicaba en el aparato estatal, las más de las veces central. En el nuevo enfoque, en cambio, la acción pública estatal se articula con la iniciativa, recursos y capacidades de los actores sociales y privados, redibujando lo que se considera como el espacio de “lo público”. Este último pasa a ser entendido en su acepción más esencial y primigenia: aquello que atañe a los asuntos de interés común y cuya gestión convoca a todos los actores involucrados, desde su propia identidad.

En una revisión de los antecedentes teóricos del enfoque DEL, Vázquez Barquero¹⁸ identifica, en primer lugar, los desarrollos realizados desde la economía por la escuela del crecimiento endógeno. Este surgió por oposición al pensamiento neoclásico y su teoría del crecimiento económico, cuya hipótesis de rendimientos decrecientes le condujo a reconocer que, en último análisis, el motor del crecimiento económico era el progreso tecnológico, ya que la acumulación de capital tendía a debilitarse a largo plazo.¹⁹

En contraposición, las teorías del crecimiento endógeno han dado pasos importantes para reconciliar la teoría económica con la evidencia empírica. En ellas se toma el avance tecnológico como una variable endógena de los modelos, a la vez que se incorpora el poder de mercado de las empresas en los procesos de innovación y crecimiento económico.

Varias de las conclusiones a que se arriba desde esta perspectiva son incorporadas por las relativamente más recientes teorías del desarrollo endógeno. Tanto la perspectiva del crecimiento como la de desarrollo endógeno comparten la visión de que los sistemas productivos reúnen un conjunto de factores materiales e inmateriales que permiten a las economías locales y regionales emprender vías diferenciadas de crecimiento en función del potencial de desarrollo, y que, por lo

18 Vázquez Barquero, Antonio, “¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?”, *Cuadernos del CLAEH*, N^{os} 78-79, 2^a serie, año 22, Montevideo, 1997/1-2.

19 “El supuesto de rendimientos decrecientes del capital, implica que a largo plazo la tasa de crecimiento de la productividad tienda a cero ya que la inversión se dirige a actividades cada vez menos productivas y que, por lo tanto, desaniman al inversor. El modelo neoclásico conduciría entonces al estado estacionario, en el que las variables crecen a una tasa cercana a cero”. Vázquez Barquero, Antonio, *ibidem*.

tanto, existe un espacio para las políticas regionales e industriales. Las tasas de crecimiento de la economía de los territorios y, por lo tanto, las diferencias en los niveles de renta y producción, se deberían a las diferencias no sólo en los *stocks* de capital-trabajo, sino también en los niveles educativos, en la capacidad de generación de I+D, y, en definitiva en el progreso económico generado por las empresas y la administración pública.

El desarrollo económico sería, por tanto, un proceso de crecimiento y cambio estructural, en el que las formas de organización, el sistema de relaciones y la dinámica de aprendizaje juegan un papel estratégico. Pero, además, se caracterizaría por su dimensión territorial, no sólo debido al efecto espacial de los procesos organizativos y tecnológicos, sino por el hecho de que cada localidad o región es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, además, lo social se integra con lo económico. La distribución de la renta y de la riqueza, y el crecimiento económico, no son dos procesos que surgen y toman forma de manera paralela, sino que adquieren una dinámica común debido al hecho de que los actores públicos y privados toman decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas locales, los de las empresas y los de la sociedad. Lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos sectores de la sociedad organizada se hacen realidad.

Esta evolución no oculta, sin embargo, la falta de un modelo teórico claramente definido para los enfoques DEL, y que ellos se inspiran, la mayor parte de las veces, en la propia experiencia, dificultando así el surgimiento de una definición precisa y aceptada. Existen, en cambio, una serie de esfuerzos orientados a determinar los aspectos o componentes distintivos de este enfoque.

Así por ejemplo, White y Gasser²⁰ determinan cuatro rasgos básicos que caracterizan a las estrategias DEL: a) necesitan de la participación y el diálogo social; b) se basan en un territorio; c) implican la movilización de los recursos y ventajas comparativas locales; y d) son realizados y gestionados localmente.

El Programa de Desarrollo Económico Local de la OIT utiliza por su lado una definición que incluye estas cuatro características, cuando considera al DEL como “*un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica*”.

20 White, S.; Gasser, M., *Local economic development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work*, Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial de la OIT, Ginebra, 2001.

Otro autor cuyos trabajos son tomados frecuentemente como referencia desde el enfoque DEL, es Michael Porter, fundamentalmente a partir de su obra *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.²¹ Allí se aborda, entre otras cuestiones, la pregunta de por qué en algunas regiones relativamente pequeñas, y no en otras, hay concentraciones de actividad económica exitosa. Observa al respecto que las empresas no surgen en forma independiente sino que su desarrollo obedece a un entorno nacional que apoya y cultiva la competitividad.

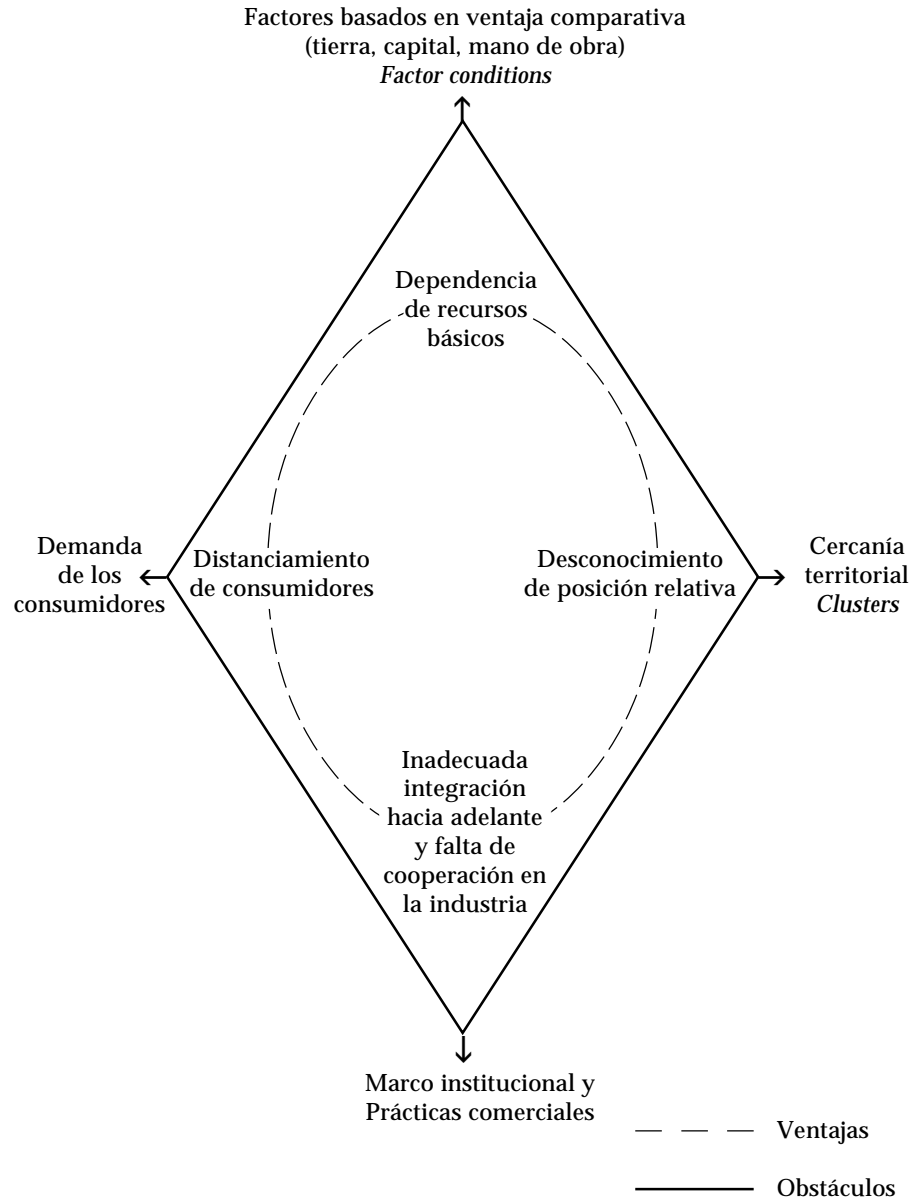
Más específicamente, Porter identifica cuatro factores interrelacionados que resultan fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, región o área local. El primero de ellos tiene que ver con los factores básicos relacionados con la dotación de recursos, o factores en los que se basa la ventaja comparativa: tierra, mano de obra y capital. A estos factores, que resultan muy difíciles de replicar, Porter añade un segundo, que consiste en una exigente demanda de los consumidores locales o nacionales, que tiende a crear tradiciones y culturas relacionadas con la producción o el servicio que se genera local o nacionalmente. El tercer factor de importancia para este autor, es la cercanía territorial, y más específicamente la creación de *clusters* o agrupamientos de unidades de producción y proveedores en torno a una determinada industria o servicio. Finalmente, el cuarto factor tiene que ver con el marco institucional y con las prácticas comerciales, los cuales contribuyen a crear reglas de juego claras y estables, importantes tanto para la inversión, como para el desarrollo de ventajas competitivas.

Estos cuatro factores constituyen lo que se ha dado en llamar el “diamante” de la ventaja competitiva en el desarrollo económico local. A su vez, y en base a la consideración de los mismos, autores como Ickis,²² han identificado los obstáculos que alternativamente pueden presentarse para su plena concreción. Estos obstáculos serían: a) la excesiva dependencia de los factores basados en ventajas comparativas; b) el distanciamiento de los consumidores (espacial, pero también y fundamentalmente, en términos de comunicación e información); c) el desconocimiento de la posición relativa en términos de mercado; y d) la inadecuada integración hacia adelante y la falta de cooperación en la industria. Ambos aspectos, factores de competitividad y potenciales obstáculos, se presentan en el gráfico de página siguiente.

21 Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara Editor S.A., 1991.

22 Ickis, John C., *Cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local*, Guatemala, 1998, publicado en: www.ilo.org.led

El diamante de las ventajas competitivas y sus potenciales obstáculos (Porter/Ickis)



Rodríguez-Pose,²³ por su parte, ha realizado una comparación entre los rasgos que caracterizarían a las estrategias DEL y a las políticas tradicionales de desarrollo (arriba-abajo), identificando al menos cinco aspectos que encierran diferencias de entidad: **Primero**, *mientras que en los enfoques tradicionales de arriba-abajo, la toma de decisiones acerca de dónde poner en práctica las estrategias de desarrollo recae sobre los planificadores del gobierno central, con apenas implicación de los actores locales, las práctica de DEL favorecen el fomento del desarrollo a base de utilizar el potencial económico y la ventaja competitiva peculiar de cada espacio. De este modo, la iniciativa acerca de la estrategia de desarrollo a seguir se toma de modo local o con un gran apoyo local.* **Segundo**, *como resultado de dónde y cómo se toman las decisiones, las políticas tradicionales se han diseñado, gestionado y puesto en práctica normalmente, desde y por los ministerios o las agencias del gobierno central. La intervención de los actores locales en las estrategias DEL implica, por el contrario, un grado mayor de coordinación vertical y horizontal por parte de todos los actores involucrados.*²⁴ **La tercera** diferencia hace referencia al tipo de planteamiento adoptado sobre el desarrollo. *Las políticas tradicionales solían tender a adoptar un enfoque sectorial. Unos de los principales objetivos de estas medidas era el fomento de sectores industriales concretos que contribuirían a generar un dinamismo económico. En cambio, el DEL utiliza un planteamiento territorial como modo de alcanzar el desarrollo. De este modo, el diagnóstico de las condiciones económicas, sociales e institucionales particulares a cada territorio y la identificación del potencial económico local son la base sobre la que se construye cualquier estrategia de desarrollo.* **Cuarto y último**, *ambos enfoques se diferencian también por su manera de atraer actividad económica. Mientras los enfoques tradicionales habían confiado básicamente en las ayudas financieras, paquetes de incentivos y subsidios a la hora de atraer y mantener actividad económica, el DEL tiende por lo general a evitar tales incentivos y a concentrarse en la mejora de las condiciones básicas para el desarrollo y atracción de mayor actividad económica.*

²³ Rodríguez-Pose, Andrés, *op. cit.*, pp. 9-10.

²⁴ *La coordinación vertical supone la sincronización de las instituciones locales, regionales, nacionales y supranacionales o internacionales. La coordinación horizontal comprende a los actores públicos y privados preocupados por los asuntos de desarrollo*, Rodríguez-Pose, Andrés, *ibidem*.

Principales diferencias entre las políticas tradicionales de arriba-abajo y los enfoques de abajo-arriba adoptados por DEL

Políticas tradicionales de desarrollo	Desarrollo económico local
1. Enfoque de arriba-abajo en el que las decisiones sobre en qué áreas se necesita intervenir se toman desde el centro	1. Promoción del desarrollo en todos los territorios con la iniciativa tomada con frecuencia desde abajo
2. Gestionadas desde la administración central	2. Descentralizado, coordinación vertical entre diferentes niveles de gobierno y coordinación horizontal entre organismos públicos y privados
3. Enfoque sectorial para el desarrollo	3. Enfoque territorial para el desarrollo (localidad, <i>milieu</i>)
4. Desarrollo de grandes proyectos industriales, que habrán de fomentar otras actividades económicas	4. Utilización del potencial de desarrollo de cada área, a fin de fomentar un ajuste progresivo del sistema económico local a los cambios del entorno económico
5. Ayudas financieras, incentivos y subsidios como principales elementos de atracción a la actividad económica	5. Provisión de las condiciones clave para el desarrollo de la actividad económica

Fuente: Rodríguez-Pose, Andrés, *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo Económico Local en un mundo globalizado*, Local Economic Development Programme (LED), Documento de política, Londres, 2001.

Finalmente, y según Vázquez Barquero,²⁵ las estrategias DEL se apoyan en una combinación del desarrollo de tres dimensiones, a las que denomina *hardware*, *software* y *orgware* económico.

El *hardware* refiere a aspectos tales como las infraestructuras básicas, redes de comunicación y transportes, así como al espacio industrial y la infraestructura con fines educativos, de salud y cultura.

²⁵ Vázquez Barquero, A., *Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno*, Pirámide, Madrid, 1999.

El *software* refiere al diseño e implementación de estrategias integrales de desarrollo local. Esto incluye el diagnóstico de cuáles son las ventajas comparativas y las disfunciones de cada espacio, así como la articulación de cuatro ejes: la mejora de la competitividad de las empresas locales, la atracción de inversión externa, la mejora del capital humano o de la formación de mano de obra y la construcción de infraestructura. El objetivo básico aquí es la construcción de una estrategia de desarrollo local equilibrada que contribuya a la generación de desarrollo sostenible y a la creación de empleo. Según Rodríguez-Pose, en la medida que se logre que toda actividad económica que tenga lugar en un territorio dependa de las condiciones locales y a base de gestionar la estrategia localmente, se puede inferir que el empleo creado será probablemente de mejor calidad que en otras alternativas de políticas de desarrollo.

El *orgware*, en tanto, refiere a la capacidad de las instituciones y organizaciones de diseñar, poner en marcha y controlar toda la estrategia de desarrollo. Rodríguez-Pose advierte al respecto que el desarrollo de esta dimensión va más allá de la mera coordinación vertical y horizontal de los diferentes niveles de gobierno y de los actores públicos y privados, pues implica dar un papel más destacado a la sociedad local, a base de incentivar más voz y voto en lo que a su propio destino se refiere. Con todo el fortalecimiento de las sociedades locales, según el último autor, no debería ser considerado como la meta principal o única de cualquier estrategia DEL, sino como un medio para conseguir el fin de lograr el desarrollo sostenible, generando empleo y un mayor dinamismo económico.

SEBRAE de Brasil: Algunas definiciones complementarias

El Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) de Brasil, cuenta con un Programa de Desarrollo Local especialmente diseñado para actuar en apoyo a los municipios, apuntando a la promoción del desarrollo local integrado y sustentable, como vector de la sustentabilidad económica.

El Programa opera con base en diagnósticos municipales y/o regionales, buscando identificar potencialidades para el desarrollo local, en las dimensiones sectoriales, social, económica y ambiental. Procura despertar e incentivar el emprendedurismo, apoyando a las micro y pequeñas empresas individuales y colectivas ya existentes.

Busca también identificar nuevas oportunidades de negocio y crear ambientes favorables al surgimiento de nuevos emprendimientos que generen empleos u ocupaciones productivas. Para ello, disemina acciones articuladas de apoyo a la agropecuaria, industria, comercio y servicio, incluyendo formación, consultoría, orientación para el crédito, cooperativismo y desarrollo del emprendedurismo.

Es en ese marco que SEBRAE ha desarrollado algunos conceptos que resultan útiles para complementar los manejados en este trabajo.

Arreglos productivos locales

Los arreglos productivos locales son aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio, que presentan especialización productiva y mantienen algún vínculo de articulación, interacción, cooperación y aprendizaje entre sí y con otros actores locales, tales como gobierno, asociaciones empresariales, instituciones de crédito, enseñanza e investigación.

Un Arreglo Productivo Local se caracteriza por la existencia de la aglomeración de un número significativo de empresas que actúan en torno de una actividad productiva principal. Para eso, es preciso considerar la dinámica del territorio en que esas empresas están insertas, teniendo en cuenta el número de puestos de trabajo, facturación, mercado, potencial de crecimiento, diversificación, entre otros aspectos.

Por eso, la noción de territorio es fundamental para la actuación en función de arreglos productivos locales. Sin embargo, la idea de territorio no se resume apenas a su dimensión material o concreta. Territorio es un campo de fuerzas, una malla o red de relaciones sociales que se proyectan en un determinado espacio. En ese sentido, el Arreglo Productivo Local también es un territorio donde la dimensión constitutiva es económica por definición, a pesar de no restringirse a ella.

Por lo tanto, el Arreglo Productivo Local comprende un recorte o delimitación del espacio geográfico (parte de un municipio, conjunto de municipios, cuencas hidrográficas, valles, sierras, etc.) que posea señas de identidad colectiva (sociales, culturales, económicas, políticas, ambientales o históricas).

Además de ello, debe mantener o tener la capacidad de promover una convergencia en términos de expectativas de desarrollo, establecer alianzas y compromisos para retener y especializar las inversiones de cada uno de los actores en el propio territorio, y promover o ser pasible de una integración económica y social en el ámbito local.

Al estimular procesos locales de desarrollo, es preciso tener en mente que cualquier acción en ese sentido debe permitir la conexión del arreglo con los mercados, la sostenibilidad por medio de un patrón de organización que se mantenga a lo largo del tiempo, la promoción de un ambiente de inclusión de micro y pequeños negocios en un mercado con distribución de riquezas, y la elevación del capital social por medio de la promoción y la cooperación entre los actores del territorio.

También es preciso atender a la democratización del acceso a los bienes públicos, como educación y salud, la preservación del ambiente, la valorización del patrimonio histórico y cultural, el protagonismo local, la integración con otros actores, la movilización de recursos públicos y privados aportados por agentes del propio arreglo, y la atracción de recursos públicos o privados complementarios a los aportados por los actores locales.

Cadenas productivas

Las cadenas productivas se refieren a un conjunto de etapas por las cuales pasan y van siendo transformados los diversos insumos, en ciclos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios. Implican división de trabajo, en la cual cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

Núcleos sectoriales

Los núcleos sectoriales reúnen empresas de un mismo ramo de actividad que, aun concurriendo entre sí en la disputa por el mercado, actúan en conjunto en la solución de problemas comunes, quebrando el aislamiento de la micro y pequeña empresa. Eso proporciona condiciones para negociar mejor la adquisición de equipamientos y materias primas, además de facilitar el acceso a las innovaciones tecnológicas y de mercado en el mundo globalizado.

Generalmente, los núcleos sectoriales son creados dentro de las Asociaciones Comerciales e Industriales. El funcionamiento de un núcleo sectorial se da a partir de los siguientes pasos: identificación de los problemas y necesidades, intercambio de informaciones y toma de decisiones para capacitación y consultoría. A partir de allí, se buscan las soluciones.

Redes de empresas

Las redes de empresas constituyen una forma organizacional pasible de ser identificada en diversos tipos de aglomeraciones productivas e innovadoras. Las redes nacen de la consolidación sistemática entre firmas, las cuales asumen diversas formas. Se destacan la adquisición de partes de capital, alianzas estratégicas, externalización de funciones de la empresa, entre otras.

En último análisis, las redes de empresas surgen por medio del agrupamiento formal o informal de empresas autónomas, con el objetivo de realizar actividades comunes, permitiendo que ellas se concentren en sus actividades principales (*core business*).

Además de especializarse en sus actividades/fines, dichas empresas todavía obtienen ventajas como la mejoría de la productividad, reducción de costos, ahorro de recursos, acceso a nuevos mercados, nuevas tecnologías, mano de obra y proveedores, aumento del poder de negociación en compras y comercialización, intercambio de experiencias y mayor acceso a información, mejoría de la reputación del sector en la región, mayor acceso a instituciones y programas gubernamentales.

Fuente: Servicio Brasileiro de Apoio a la Micro y Pequeña – SEBRAE
(www.sebrae.com.br)

Turismo Rural en el Departamento de Quindío, Colombia

El Departamento del Quindío es uno de los más importantes productores de café en la economía colombiana. Durante las épocas de buenos precios internacionales de este producto, el ingreso por esta fuente le permitió gozar de una economía fundamentada en la pequeña y mediana producción rural, que generaba empleo e ingresos importantes para lograr un relativamente alto nivel de vida y que por la vía de su organización de productores –el Comité de Cafeteros del Quindío, asociado a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia– generaba excedentes con los que se financiaban importantes programas de desarrollo, no sólo dirigidos a los productores cafeteros sino a la población en general. Pero la crisis en los precios internacionales del café generó una profunda crisis socioeconómica desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo, crisis que se agravó por el efecto del terremoto de 1991.

A partir de un complejo pero exitoso proceso, sin embargo, el Departamento del Quindío está adelantando una interesante transformación productiva fundamentada en el agro ecoturismo, que tiene como pilares la conversión de casas tradicionales de finca cafetera en hostales y la creación de varios parques temáticos. Esta transformación se ha fundamentado en los siguientes factores; a) un clima y un paisaje privilegiados; b) la ubicación estratégica, en el corazón de Colombia y cruce de principales rutas de transporte; c) una excelente infraestructura física y de servicios sociales; d) una población muy hospitalaria por tradición y con fuerte identidad cultural.

En cerca de cinco años se han habilitado más de 7.000 camas como oferta de alojamiento, involucrando a más de 400 fincas de las cuales 100 con nivel de cuatro o cinco estrellas. En la actualidad, el Quindío es el segundo destino turístico doméstico en Colombia, después de Cartagena de Indias. En suma, se trata de un interesante caso de reconversión productiva de una economía rural, a partir de un monocultivo tradicional aunque insertado en el mercado internacional, a un nuevo modelo de servicios –también rural– con características de *cluster* competitivo nacionalmente –por el momento–, con fuerte potencial internacional.

3. TERRITORIOS DIVERSOS, TEJIDOS PRODUCTIVOS ESPECÍFICOS

Si bien existen antecedentes centenarios en materia de interés por las particularidades de la economía regional,²⁶ su actual auge se inicia a partir de comienzos de la década de 1970, cuando en Estados Unidos se comienzan a analizar más sistemáticamente los procesos de desindustrialización en el norte y la consiguiente migración de plantas al sur y al extranjero, debido a factores como las importaciones de acero, automóviles y máquinas herramientas, y a la maduración de servicios e incentivos a la localización industrial en otras regiones.

Uno de los fenómenos que más ha llamado la atención entre los gestores y estudiosos de las políticas de desarrollo económico ha sido la tendencia de los negocios a concentrarse en determinadas regiones, configurando *clusters* o distritos industriales (*industrial districts*).²⁷ El estímulo más claro para el desarrollo de tal tendencia estaría en las ventajas aportadas, tanto por la concentración de proveedores y servicios especializados, como de clientes y consumidores.

Cabe argüir, sin embargo, que el concepto de *cluster* o de distrito industrial –tal como se corresponde con los distritos industriales italianos– no siempre resulta aplicable a todas las regiones y territorios, inclusive cuando se pueda estar frente a un agrupamiento de empresas del mismo ramo.

Meyer Stamer,²⁸ refiriéndose a los países en vías de desarrollo, distingue entre tres tipos de *clusters* (con concepciones de promoción específicas): de sobrevivencia, fordista, y transnacional. El **cluster de sobrevivencia** pertenece al

26 Ya en el siglo XIX diversos estudios del Departamento de Agricultura de Estados Unidos y los servicios de extensión de algunas universidades se ocuparon de establecer las ventajas comparativas para la agricultura en diversas economías regionales y estatales, animados por los objetivos de incrementar la productividad de los establecimientos y la estabilización de las familias rurales (Makusen y Schrock, 2001).

27 Un *industrial district* no consiste estrictamente en un conjunto de terrenos con empresas de varios ramos, como se puede encontrar en algunos países de América Latina, sino en una aglomeración industrial con un perfil restringido de especialización, como centenares de empresas que producen calzado, por ejemplo.

28 Meyer-Stamer, Jörg, "Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica", ILDES, *Policy Paper* N° 28, setiembre, 2001. Disponible en <http://www.fes.org.br>

sector informal de la economía, y es constituido por microempresas de subsistencia con determinadas características que se destacan: capital social modesto, gran desconfianza entre empresas, concurrencia ruinosa y mínima capacidad de innovación. Entre **los clusters con mayor potencial de desarrollo**, se encuentran aquellos dominados por grandes empresas, creados para sustituir importaciones en la fase de industrialización y donde aún predomina el modelo de producción fordista a gran escala. Finalmente el **cluster transnacional** es el resultado de la alteración en las estrategias de las empresas transnacionales. Ellos devienen de la combinación de dos factores: de un lado, las exigencias de los países huéspedes que llevan a la inversión de las empresas en el desarrollo de proveedores; y de otro, de la estrategia de conferir a esos proveedores el estatus de *globally preferred suppliers*, apuntando a su presencia en todas las localizaciones a través del mundo.

Markusen identifica, además del modelo italiano, el modelo eje-rayos (con grandes empresas en el centro, como eje), el *cluster-satélite* (dominado desde fuera), y el modelo inducido por el Gobierno.²⁹

Tipología de distritos industriales (A. Markusen)

Distritos industriales marshalianos

- La estructura de los negocios está dominada por pequeñas firmas locales
- La escala de la economía es relativamente baja
- Existe un sustancial intercambio intradistrital entre compradores y proveedores
- Las decisiones clave en materia de inversión se realizan localmente
- Existen contratos y acuerdos de largo plazo entre clientes y proveedores locales
- Bajo grado de cooperación o vínculo con firmas externas al territorio
- Mercado de trabajo local altamente flexible
- Trabajadores comprometidos, más con la localidad, que con las empresas
- Altas tasas de inmigración, bajos niveles de emigración
- Evolución de una identidad cultural única y propia
- Presencia de fuentes especializadas de financiamiento, asistencia técnica y servicios comerciales disponibles de modo general (no en forma exclusiva por parte de una o algunas empresas)
- Disponibilidad de “capitales pacientes” en el territorio
- Puede haber confusión o inestabilidad, pero en el largo plazo existen buenas perspectivas de crecimiento y empleo

²⁹ Markusen, Ann, *Sticky Places in Slippery Space: A typology of industrial districts*, Economic Geography, 1996. Disponible en: <http://www.hhh.umn.edu/people/amarkusen/districts.pdf>

Variante italiana (además de lo anterior)

- Alta incidencia de intercambios de personal entre clientes y proveedores
- Alto grado de cooperación entre empresas competidoras con el fin de reducir riesgos, estabilizar mercados, compartir innovaciones
- Peso desproporcionado de trabajadores ocupados en actividades de diseño e innovación
- Fuertes asociaciones comerciales que proveen infraestructura, capacidad de gestión, capacitación, servicios de marketing, asistencia técnica o financiera, etc., como mecanismos de fortalecimiento y estabilización
- Fuerte papel del gobierno local en la regulación y promoción de industrias clave

Distritos eje-rayos (*Hub-and-spoke districts*)

- Negocios estructurados por una o varias empresas integradas verticalmente rodeadas de proveedores
- Empresas clave con fuertes vínculos con proveedores y competidores de fuera del territorio
- Economías de escala relativamente grandes
- Bajas tasas de movilidad laboral entre empresas, excepto en los niveles de mayor calificación
- Importante comercio intraterritorial entre empresas dominantes y proveedores
- Decisiones clave en materia de inversión gestionadas localmente, pero orientadas y desplegadas globalmente
- Contratos y acuerdos de largo plazo entre empresas dominantes y proveedores
- Bajo grado de cooperación para la reducción de riesgos, estabilización de mercados y aseguramiento de la innovación entre las empresas competidoras más importantes
- Mercado de trabajo interno del territorio, poco flexible
- Peso desproporcionado de trabajadores manuales
- Trabajadores comprometidos primero con las empresas más grandes, después con el territorio, y menos con las pequeñas empresas
- Altas tasas de inmigración laboral y bajas tasas de emigración
- Desarrollo de una identidad cultural local, con fuertes vínculos
- Fuentes especializadas de financiamiento, asistencia técnica, servicios comerciales, dominados por las empresas más importantes
- Escaso "capital paciente" a nivel local, más allá de las grandes empresas
- Ausencia de asociaciones comerciales que provean infraestructura, capa-

- cidad de gestión, capacitación, servicios de *marketing*, asistencia técnica o financiera, etc., como mecanismos de fortalecimiento y estabilización
- Fuerte papel de los gobiernos locales en la regulación y promoción de industrias clave
 - Alto grado de involucramiento público en la provisión de infraestructura
 - Las perspectivas de crecimiento a largo plazo dependen de las perspectivas de la industria y las estrategias de las empresas dominantes

Plataformas industriales satélites

- La estructura de los negocios es dominada por grandes firmas externas desde sus sedes centrales
- Economías de escala de moderadas a altas
- Bajas o moderadas tasas de movilidad de las firmas en el uso de las plataformas territoriales de negocios
- Comercio intraterritorial mínimo entre compradores y proveedores
- Decisiones clave en materia de inversión gestionadas externamente
- Ausencia de acuerdos de largo plazo con proveedores locales
- Altos grados de cooperación, vínculos con firmas externas, especialmente con las compañías madre
- Alta incidencia de intercambios de personal entre clientes y proveedores externos, no así locales
- Bajo grado de cooperación entre empresas competidoras para reducir riesgos, estabilizar mercados y compartir innovaciones
- Mercado de trabajo externo desde el punto de vista territorial; interno con relación a empresas integradas verticalmente
- Trabajadores comprometidos más con la empresa que con el territorio
- Altas tasas de inmigración y emigración laboral en los niveles gerenciales, profesionales y técnicos; bajas entre los niveles operativos y de servicios básicos
- Escaso desarrollo de una cultura o identidad local
- Principales fuentes de financiamiento, asistencia técnica y servicios comerciales provistos externamente, a través de las compañías o adquisición externa
- No se dispone de “capital paciente” en el territorio
- No existen asociaciones empresariales que provean infraestructura, capacidad de gerenciamiento, capacitación, *marketing*, asistencia técnica o financiera
- Fuerte papel del gobierno local en la provisión de infraestructura, exoneraciones tributarias y otros estímulos económicos genéricos

- Crecimiento en permanente riesgo por la transferibilidad de los términos de intermediación y de las actividades, a cualquier parte con plataformas similares

Clusters inducidos por el Gobierno

- Estructura de los negocios dominada por una o por varias grandes instituciones gubernamentales, como bases militares, capitales públicos o nacionales, grandes universidades públicas, rodeados por proveedores y clientes
- Economías de escala relativamente altas en las actividades del sector público
- Bajas tasas de movilidad de los negocios locales
- Comercio intraterritorial importante entre las instituciones dominantes y proveedores, no así con otros
- Decisiones clave en materia de inversión gestionadas a varios niveles de gobierno, algunas internas, otras externas
- Contratos y acuerdos de corto plazo entre las instituciones dominantes y proveedores y clientes
- Altos grados de cooperación, vínculos con firmas externas y organizaciones de proveedores con sedes localizadas externamente
- Moderada incidencia de los intercambios de personal entre clientes y proveedores
- Bajo grado de cooperación entre el sector privado local para la reducción de riesgos, estabilizar mercados, compartir innovaciones
- Mercado de trabajo interno si los capitales son regionales o locales; nacional si se trata de capitales o inversiones de la misma naturaleza, especialmente tratándose de trabajadores de nivel gerencial, profesional y técnico
- Peso desproporcionado de trabajadores de oficina y profesionales
- Trabajadores comprometidos primero con las grandes instituciones, luego con el territorio, y por último con las empresas pequeñas
- Altas tasas de inmigración laboral, aunque con baja emigración, a menos que el gobierno rediseñe o cierre sus inversiones
- Desarrollo de una cultura o identidad local
- No disponibilidad de fuentes especializadas de financiamiento, asistencia técnica, servicios comerciales
- No disponibilidad de "capital paciente" en el territorio
- Débiles asociaciones comerciales para compartir información acerca de clientes del sector público

- Débil papel del gobierno local en la regulación y promoción de actividades clave
- Alto grado de involucramiento público en el desarrollo de infraestructura
- Las perspectivas de crecimiento a largo plazo están en función de las previsiones del gobierno en orden a invertir en servicios e instalaciones clave

Fuente: Markusen, Ann: "Hypothesized Features of New Industrial District Types", en *Sticky Places in Slippery Space: A typology of industrial districts*, Economic Geography, 1996.

Sin embargo, el concepto de distrito industrial como un espacio geográfico y social donde mediante configuraciones diversas, se produce un grado importante de especialización económica, abarca sólo una parte de la actual diversidad mundial en materia de experiencias económicas regionales. En tal sentido, y centrándose en lo que denomina como "regiones ganadoras" en el actual contexto de globalización, Rodríguez-Pose se refiere a tres categorías:³⁰

- a) *Grandes regiones metropolitanas:* las grandes aglomeraciones urbanas tanto en el mundo desarrollado como en vías de desarrollo están concentrando mucha de la actividad en servicios de alto valor añadido. Los servicios empresariales, financieros, inmobiliarios y de seguros se están agrupando más que nunca en las grandes regiones urbanas, al igual que las sedes de las grandes empresas. Las economías de aglomeración resultantes de dicha concentración de factores de producción están llevando a la atracción tanto de actividades de investigación y desarrollo como de diseño por parte de las grandes metrópolis globales. Otro tanto estaría aconteciendo con la inversión extranjera directa. Sin embargo también advierte que en la mayoría de estas grandes aglomeraciones urbanas de todo el planeta se sufre la aparición de la economía dual, en la cual la riqueza y los trabajos altamente productivos coexisten con graves estados de necesidad económica y social, con un sector informal cada vez mayor y con trabajos precarios y mal pagados en el sector servicios.
- b) *Las regiones industriales intermedias:* sería el segundo grupo de territorios que estaría sacando provecho de la mayor movilidad de los factores de producción alrededor del mundo. Este tipo de áreas cuenta con ventajas de capital humano y de accesibilidad respecto de las regiones más periféricas, lo que las vuelve un destino más atractivo para las nuevas inversiones industriales. La combinación de salarios bajos, una fuerza laboral relativamente califica-

| 30 Rodríguez-Pose, *op. cit.*

da y su accesibilidad a los mercados las convierte en objetivos de este último tipo de inversión. Gran parte de la producción en serie se concentra actualmente en estas áreas.

- c) *Regiones turísticas*: que en los países en vías de desarrollo han logrado encontrar su nicho de mercado en la economía globalizada, consiguiendo un gran éxito en base a su capacidad para atraer a un gran número de turistas de todo el mundo o, al menos, establecer una industria turística sana y relativamente próspera.

La aplicación de parte o todas las tipologías antes expuestas a la región de América Latina y el Caribe encierra diversos problemas. En parte porque en algunos casos ellas fueron construidas a partir del estudio de economías regionales en los países más industrializados y también porque cualquier intento de categorización con aspiraciones universales encuentra dificultades a la hora de aplicarse en forma más concreta a un continente con una importante heterogeneidad desde todo punto de vista.

Sin agotar la totalidad de posibilidades existentes en materia de economías regionales y locales en el continente se tiene, al menos, los siguientes tipos de situación:

- a) *Áreas rurales tradicionales*: buena parte de los países de América Latina y el Caribe cuentan todavía con una importante proporción de su población localizada en áreas rurales. En dichas regiones es común encontrar una actividad económica centrada en la agricultura o ganadería de pequeña escala, con bajos niveles de productividad y orientada en gran medida al autoconsumo. Es en este tipo de áreas donde suelen encontrarse los más altos índices de pobreza y necesidades básicas insatisfechas, además de las más altas tasas de analfabetismo y condiciones de salud insuficientes. Si bien en algunos casos este tipo de producción puede estar ligada a cadenas de producción y comercialización mayores, ello convive con estructuras arcaicas de distribución, tenencia y usufructo de la tierra, lo que inhibe las perspectivas de modernización de la producción y las condiciones de vida de la población. Buena parte de los conflictos políticos y sociales, especialmente los armados, tienen o han tenido lugar en estas áreas.
- b) *Áreas rurales turísticas*: una parte aún relativamente pequeña de las áreas rurales latinoamericanas han hallado nichos de mercado en la explotación de su potencial turístico. En algunos casos las nuevas oportunidades desplazan a las actividades económicas tradicionales, ya sea por las previsiones de mayor rentabilidad, ya sea por la existencia de una crisis productiva previa. En otros, los emprendimientos turísticos no sólo coexisten con las actividades económicas características de la región, sino que se refuerzan con ellas.

Por lo general el auge turístico de tales áreas se relaciona con el acceso a atractivos naturales, aunque también puede haber otro tipo de alicientes como las particularidades de la cultura local, la presencia de restos arqueológicos o el propio atractivo de las actividades productivas que allí se desarrollan.

- c) *Áreas agroindustriales*: la producción de granos como arroz, cebada, soja, trigo; de girasol, caña de azúcar, vid, cítricos; o bien de ganadería orientada a la lechería y derivados o a la producción de carne y cueros de calidad, alcanza en algunas regiones de América Latina y el Caribe niveles de modernas cadenas agroindustriales. Se constatan a este respecto importantes niveles de inversión y desarrollo tecnológico, que resultan en producciones de alto valor agregado sobre todo si se las compara con las áreas de producción agrícola tradicional. La distinción entre áreas rurales y urbanas, y entre población urbana y rural resulta en estos casos difusa, ya que dichas cadenas involucran no sólo lo referente a la producción primaria, sino también a los procesos de transporte, almacenamiento, clasificación, envasado y comercialización hacia el mercado interno y para la exportación, con diferentes localizaciones en las distintas fases del proceso.
- d) *Áreas portuarias industriales*: Asociado, ya sea a la industria pesquera, al movimiento de cargas, o a ambos, un buen número de áreas portuarias latinoamericanas constituye una categoría en sí mismo. En ciertos casos estos tipos de actividad económica determinan la configuración económica adyacente. En otros, especialmente cuando los puertos se localizan en grandes conglomerados urbanos o cercanos a ellos, la actividad portuaria se entrelaza con otros sectores de actividad con un protagonismo importante.
- e) *Áreas pesqueras artesanales turísticas*: en las cuencas marítimas y fluviales de toda América Latina y el Caribe la actividad pesquera de tipo familiar, comunitario y artesanal es una forma de actividad económica extendida. En cierta medida, estas localidades comparten muchas de las características y problemas de las áreas rurales tradicionales con las cuales, por otra parte, suelen estar estrechamente vinculadas. La producción se orienta tanto al autoconsumo como al abastecimiento a escala reducida a los mercados locales. Si bien desde un punto de vista tecnológico pueden considerarse actividades con baja productividad, las técnicas artesanales de pesca vienen siendo crecientemente valorizadas por el manejo sustentable de los recursos naturales que ellas suponen, sobre todo comparadas con las grandes industrias pesqueras. Ocasionalmente estas áreas logran desarrollar su potencial turístico, el cual puede ser más o menos armónico con aquella actividad económica tradicional.
- f) *Áreas industriales en proceso de reconversión*: a partir de los impactos de los procesos de liberalización, en especial de la apertura comercial, un cierto

número de industrias se encuentra desarrollando esfuerzos de adaptación a las nuevas condiciones. Aun cuando haya logrado sobrevivir y hasta mejorar su posición en los mercados nacionales e internacionales, por lo general ha tenido consecuencias profundas en sus entornos sociales y los mercados de trabajo locales. La adopción de nuevos enfoques de organización y gestión productiva y la correlativa reconversión tecnológica ha acarreado pérdidas de empleo y cambios en la estructura de calificaciones de la demanda de trabajo. Por otro lado, las transformaciones organizacionales han llevado a la terciarización de muchas de las tareas que antiguamente se realizaban en forma interna, con lo que se produce una creación de empleos de nuevo tipo en empresas de menor tamaño, que operan como proveedoras de productos y servicios a las grandes empresas.

- g) *Antiguas áreas industriales*: en otros casos, en cambio, las antiguas industrias surgidas durante los períodos de sustitución de importaciones o aun antes, no han logrado sobrevivir. Los casos más antiguos son, por ejemplo, los de la industria salitrera o del caucho. Entre los más recientes se pueden mencionar muchas industrias del sector textil, del calzado, frigoríficos y curtiembres. La desaparición de estas industrias, muchas de ellas de gran escala y que dominaron la vida económica y laboral de las regiones y ciudades donde se ubicaban, han creado situación de desempleo endémico, migraciones y falta de dinamismo económico. En algunos casos el suelo antiguamente dedicado a fines industriales ha sido destinado a otros fines, como ser ofertas de turismo o bien para el desarrollo de áreas de servicios y la incubación de pequeñas empresas.
- h) *Áreas de frontera*: son las extensiones geográficas limitadas y próximas a la demarcación internacional, donde interactúan y se articulan dos sociedades y economías contiguas. En América Latina estas áreas tienen ciertas características comunes: son economías relativamente aisladas y deprimidas respecto a los principales centros urbanos, tienen un bajo nivel de desarrollo, cuentan con una menor densidad poblacional, poseen fuerte dependencia en términos políticos de los principales centros de decisión. Las características anteriores han llevado a que estas áreas desarrollen un *modus vivendi* de acuerdo a su realidad de lejanía y subdesarrollo donde no son extraños el contrabando, la migración ilegal y en los últimos años el narcotráfico.³¹

No obstante, también existe otra realidad que se presenta en algunas áreas de frontera y la misma deviene de las discrepancias de ofertas o de precios, costos de producción y requerimientos legales de cada país. En muchos casos grandes emprendimientos industriales deciden instalar sus plantas en la

| 31 Valenciano, Eugenio, *La Frontera: Un nuevo rol frente a la integración. La experiencia en el Mercosur*.

frontera del país vecino aprovechando de esta manera el tipo de cambio y el costo de la mano de obra sustancialmente inferior a la de su país. Estas situaciones no representan ningún tipo de “crecimiento o desarrollo” para las localidades, ya que en materia económica las utilidades de estas empresas no son reinvertidas en la localidad y los salarios que se pagan son demasiados magros como para activar la economía. En lo que refiere a aspectos sociales, si bien se crean nuevos empleos, los mismos son de baja calidad y se carece de protecciones sociales como por ejemplo, seguridad social.

- i) *Áreas industriales especializadas tradicionales:* por razones históricas particulares, sumadas en ocasiones a la disponibilidad de determinados recursos o materias primas (maderas, piedras, cueros, etc.) se encuentran en diversos países determinadas localidades o regiones que concentran un gran número de micro o pequeñas industrias especializadas en un tipo de producción determinada (muebles, artesanías en piedra, confección de zapatos). Con el tiempo se han configurado fuertes tradiciones colectivas que hacen de la actividad económica principal un rasgo distintivo de la identidad regional. En ocasiones estas concentraciones y el capital de conocimiento que suponen, acaban siendo un atractivo para la instalación de firmas de mayor porte en el mismo rubro, aunque con niveles tecnológicos y de proyección comercial mayores.
- j) *Áreas de industrias extractivas:* Se agrupan aquí diversos tipos de industria con características muy diferentes las cuales, necesariamente, provocan configuraciones económicas y de los mercados de trabajo profundamente distintas. Es el caso de las cuencas petrolíferas, de gas natural, minerales preciosos y semipreciosos. Mientras en algunos casos se trata de industrias que importan un alto componente tecnológico y fuertes inversiones (caso del petróleo y gas natural), en otros se trata de producciones con un uso intensivo de trabajo humano. Mientras que en unos casos importan un alto grado de especialización y calificación de personal, en otros no se requiere ningún tipo de calificación previa. Las condiciones de trabajo y los grados de regulación del mercado son también muy diferentes.
- k) *Grandes áreas metropolitanas:* México D.F., San Pablo, Buenos Aires, Bogotá, Santiago de Chile, son algunos de los ejemplos de grandes conglomerados urbanos que, como anotaba Rodríguez-Pose, están tendiendo a concentrar muchas de las actividades con alto valor agregado. Ello incluye desde industrias modernas hasta servicios de diversa índole, de origen tanto nacional como transnacional. Por su peso demográfico y en términos de empleo, son las regiones que pautan la tendencia al crecimiento del sector de los servicios. Aunque el peso del sector informal es claro, lo que queda de remanente en la economía tiende, también, a concentrarse en estas regiones. Cons-

tituyen el *mix* por antonomasia en materia tanto económica como ocupacional.

Las categorías presentadas son sólo una ayuda analítica que, al trasladarse al plano empírico, no pueden ser mutuamente excluyentes. A su manera, y con diferentes grados, toda región constituye un *mix* económico y ocupacional.

Es con base en esta última afirmación que se perciben mejor las ventajas del análisis económico regional, en tanto síntesis que supera el análisis sectorial y los ejercicios de estudio y planificación territorial basados en criterios político administrativos.

Cabe preguntarse además, en qué medida la consideración exclusiva de los tipos de actividad económica que se concentran y combinan en ciertas regiones constituye un factor de explicación de los procesos de desarrollo a dicho nivel. Algunos autores enfatizan en el mayor poder explicativo del enfoque ocupacional respecto del enfoque exclusivamente industrial.³² Ello se basa en la consideración de que la educación, localización y migración de personas con competencias particulares, relacionadas con ocupaciones o familias ocupacionales, resultan más importantes que la localización y migración de establecimientos productivos, empresas e industrias. Si bien ambos aspectos están relacionados y es claro que las personas buscan y siguen a las oportunidades de trabajo, lo que se afirma es que, crecientemente, las personas escogen localizaciones basadas en determinados tipos de facilidades, ventajas y preferencias personales, y son las empresas las que acaban siguiendo a los trabajadores.

Las investigaciones de estos mismos autores señalan que, primero, la distribución de las ocupaciones entre las diversas industrias es difusa, a la vez que la estructura ocupacional de estas últimas cambia en el tiempo. Segundo, que las regiones se caracterizan, entre otros aspectos, por significativas configuraciones ocupacionales, que en ciertos casos arrojan una concentración de ocupaciones especializadas superiores, por ejemplo, a la media nacional. Tercero, que a lo largo del tiempo, un número significativo de ocupaciones “pierden pie” significando esto que ellas poseen movilidad y que su presencia en una economía regional no puede ser totalmente predicha con base en su presencia en el pasado.³³

Se concluye entonces que el análisis económico regional, en tanto base para el estímulo a las estrategias de desarrollo económico local, ha de tomar en consideración no sólo la presencia y estructura de actividades económicas, sino también la particular configuración ocupacional de la región. Esto último incluye no

32 Markusen, Ann; Schrock, Greg, “Occupational Advantage: Detecting and Enhancing Occupational Mix in Regional Development”, *Working Paper* N°256, Project on Regional and Industrial Economics. University of Minnesota, USA, 2001.

33 *Ibidem*.

sólo la orientación sectorial existente en el mercado de trabajo, sino también la composición por niveles ocupacionales (directivos, mandos medios, técnicos, profesionales, trabajadores manuales, trabajadores de servicios, empresarios) y los niveles de calificación en dicho mercado (desde los niveles de más alta especialización y calificación, hasta el trabajo no calificado).

Finalmente, cabe también tomar en cuenta que, así como las inversiones, las industrias y las empresas se movilizan cambiando de territorio en busca de mayores ventajas, también el mercado de trabajo es dinámico, en la medida que las personas desarrollan opciones de trabajo, estudio y vida que, si bien pueden estar relacionadas con las decisiones de las industrias y empresas, también se basan en motivaciones y criterios propios. Si bien esto incorpora un grado de complejidad no menor a la tarea de construir estrategias de desarrollo, también permite visualizar mayores márgenes para la intervención y la modificación de las condiciones actuales.

El Programa DELNET de apoyo al Desarrollo Económico Local del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín

A partir de los procesos de descentralización que se han dado en todo el mundo, los ámbitos locales están asumiendo cada vez mayores responsabilidades en el desarrollo del territorio y en la mejora de la calidad de vida de las personas que lo habitan.

Inicialmente, las estrategias e iniciativas de desarrollo local se centraban especialmente en el **desarrollo económico** del territorio, orientadas predominantemente a la puesta en marcha de iniciativas de creación de empleo.

Estas iniciativas han ido ampliando su campo de acción, comenzando a operar cada vez más desde una **perspectiva integrada del desarrollo** que excede el marco de lo puramente económico para ser un **desarrollo “humano” y social**, y que implica la **participación** de todos los actores de la sociedad civil y del tejido socioeconómico local como condición indispensable para la sostenibilidad del desarrollo.

El desarrollo local se convierte así en un **instrumento de concertación** que pone en las manos de sus beneficiarios, los actores locales, la responsabilidad de diseñar y poner en marcha estrategias sostenibles de desarrollo.

Uno de los fundamentos del desarrollo local es la movilización del potencial endógeno del territorio, los puntos fuertes de cada entorno local, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. El potencial endógeno se aprovecha aun más, en contacto y relación con otras localidades, regiones y países: actuando localmente y pensando globalmente.

El nivel local se halla muchas veces aislado geográficamente y alejado de los principales canales de información. Esto dificulta la disponibilidad de recursos humanos capacitados y el acceso a conocimientos e información especializada, requisitos fundamentales para impulsar el desarrollo.

Delnet es un Programa de apoyo al desarrollo local del **Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo**, agencia especializada de las Naciones Unidas.

El Centro Internacional de Formación de la OIT, con sede en Turín (Italia), brinda formación en áreas como la creación de empleo, la mejora de las condiciones de trabajo, los derechos laborales, la igualdad de oportunidades, el diálogo social.

En las últimas décadas, estos temas entran cada vez más en el área de actuación de los actores socioeconómicos locales, que muchas veces encuentran dificultades para afrontarlos.

Delnet apoya los procesos de desarrollo local y descentralización fortaleciendo la capacidad de los actores locales a través de la formación, la información, el asesoramiento técnico y el trabajo en red.

Delnet ofrece a sus participantes una combinación integrada de:

Formación

Con el uso innovador de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), Delnet supera las limitaciones de la formación tradicional. El Programa Delnet ofrece un modelo de **formación a distancia** basado en la utilización de Internet en el que el participante accede a una **experiencia práctica** y dinámica de aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo.

Cada uno de los participantes de los cursos de Delnet recibe el apoyo constante de un equipo docente especializado que utiliza los recursos didácticos y los servicios más innovadores. Cada participante se constituye así en protagonista de su proceso formativo.

Todos los cursos de Delnet están para apoyar a los participantes en su trabajo diario en el campo del desarrollo local, ofreciendo no sólo modelos teóricos sino herramientas prácticas que se aplican a lo largo de todo el proceso de formación. Este proceso se complementa con el acceso del participante a los Servicios de Información y Asistencia Técnica de Delnet.

Información

InfoDelnet es el **Servicio de Información** de Delnet que tiene como objetivo el poner a disposición de los participantes y sus respectivas instituciones información global y actualizada sobre experiencias, conceptos e iniciativas que afectan al mundo local. Para ello, utiliza los siguientes instrumentos:

- La **línea directa** de información
- Las **publicaciones** especializadas
- La **Intranet** de Delnet

Asesoramiento técnico

AsistecDelnet es el **servicio de Asesoramiento Técnico** personalizado en temas de desarrollo local y en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que Delnet pone a disposición de sus participantes.

Un equipo multidisciplinario de especialistas internacionales se ocupa de responder las consultas de los participantes mediante una línea directa de correo electrónico.

A través de este servicio los participantes tienen acceso a:

- Asesoramiento sobre la **gestión del desarrollo local** en un contexto concreto.
- Asesoramiento sobre viabilidad, diseño, puesta en marcha, monitoreo y evaluación de **programas y proyectos** de Desarrollo Local.
- Orientación e información sobre **líneas de financiamiento**.
- Asesoramiento en **planificación estratégica**.
- Modelos y **experiencias de desarrollo local**.
- Asesoramiento sobre estrategias de **participación ciudadana**.

Trabajo en red

En un mundo cada vez más interrelacionado es esencial conocer cómo se diseñan e implementan políticas de desarrollo en otros lugares, aprender de sus aciertos y errores, intercambiar ideas, puntos de vista y opiniones sobre los factores que influyen en el desarrollo de un territorio.

Delnet promueve activamente **el trabajo en red** entre los participantes, para ello:

- **Motiva** el diálogo entre los actores locales.
- **Facilita** el intercambio.
- **Conecta** a personas e instituciones entre sí.

La Red Delnet está constituida por todas las personas e instituciones que han participado en el Programa desde sus inicios. Cuenta con participantes de 42 países, en África, Asia, las Américas y Europa. La riqueza de la Red se basa en la gran diversidad de las instituciones que la componen: grandes y pequeñas, de países industrializados y en desarrollo, públicas y privadas, locales, regionales, nacionales e internacionales, de distintos idiomas y que trabajan en áreas temáticas y contextos muy diversos.

Los instrumentos para fomentar el trabajo en red son:

DelnetForum: Foro electrónico que ofrece información actualizada sobre experiencias, encuentros y noticias que se refieren al mundo del desarrollo local. Sistematiza, en un espacio virtual interactivo, todo el intercambio de experiencias que se lleva a cabo entre los miembros de la Red Delnet.

Delnetlist: lista de distribución electrónica que conecta diariamente a todas las instituciones que participan en el Programa y que constituyen la Red Delnet. A través de ella pasa el debate, el intercambio de informaciones y la aportación de experiencias realizadas por los propios participantes.

Encuentros presenciales: Cursos, seminarios y talleres organizados por Delnet en los que participan expertos de todo el mundo.

Email: delnet@itcilo.it

Web site: www.itcilo.it/delnet

4. LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL COMO UN NUEVO ESPACIO PARA VINCULAR FORMACIÓN Y TRABAJO

Mientras algunos territorios logran emprender procesos sostenibles de desarrollo económico, otros no logran adecuarse a las nuevas condiciones, aun cuando en muchos casos estos últimos cuenten con mayores ventajas comparativas para competir en el mercado globalizado. La búsqueda de una respuesta a esta cuestión es lo que ha estimulado de forma más fuerte y constante el desarrollo de un debate que muestra la ausencia de respuestas claras y únicas respecto a qué debe hacerse para lograr el desarrollo de un determinado territorio.

En los apartados anteriores se vio cómo diferentes autores plantean cuáles son las dimensiones más relevantes del desarrollo económico local y, más allá de las particularidades de cada territorio o sociedad local, identifican algunas posibles características comunes. Así por ejemplo, que toda estrategia DEL implicará un grado importante de diálogo social, aunque los actores que participarán de él y los arreglos institucionales que lo permitan serán diferentes en cada caso. También fue visto que, aun cuando se realicen esfuerzos teóricos en orden a clasificar, y en cierta medida, a uniformizar conceptualmente casos empíricamente diferentes, la diversidad de ejemplos en lo que hace a la configuración de los tejidos productivos y ocupacionales de los territorios es sumamente amplia.

Una característica no siempre mencionada en forma explícita, pero presente siempre en los abordajes teóricos sobre el desarrollo económico local, es la que refiere al papel central del conocimiento. Así como los individuos tienen mayores oportunidades en el mercado laboral cuanto mejor son sus niveles de calificación, así como las empresas obtienen mayores niveles de productividad cuando logran utilizar de manera efectiva el conocimiento, los territorios y sociedades locales poseen más chances cuanto mayor sea su capital en este aspecto.

Como sostiene Vázquez Barquero³⁴ la disponibilidad y calidad de los recursos humanos son factores clave para el desarrollo de una localidad o región ya que los mismos tienen fuerte repercusión sobre la productividad del sistema empresarial, la competitividad territorial y el modelo cultural sobre el que se edifica el proceso de cambio y crecimiento económico. De esta manera, los recursos humanos calificados se convierten en activos estratégicos para lograr mejoras en la competitividad territorial.

El nivel promedio de calificación con que cuente la población de un territorio, puede ser considerada como una ventaja comparativa, al igual que la disponibilidad que ese mismo territorio posea de ciertos recursos naturales. Esto, con ser importante, no es condición suficiente para sustentar un proceso de desarrollo económico local. Esta relativamente mayor disponibilidad de conocimiento de un área con respecto a otras, suele ser, en América Latina y el Caribe, más el resultado de una inversión hecha centralmente en políticas de educación y formación, que de procesos endógenos de generación de conocimiento.

El hecho de que un territorio posea una población con mayores niveles de calificación que otro dentro o fuera de un país, puede hacerlo potencialmente más atractivo para, por ejemplo, la recepción de inversiones. Sin embargo, también es probable que esta ventaja corra el riesgo de revertirse en función de déficits que puedan presentarse en otras dimensiones del proceso de desarrollo económico local.

Lo que aparentemente sí marcaría una diferencia consistente y, por tanto, una ventaja competitiva, sería la capacidad de un territorio, de aprender. Esto es coincidente con todo lo escrito de forma más relacionada con las organizaciones productivas, donde se coloca cada vez un mayor énfasis en dicha capacidad de aprender. No se trata entonces de disponer de un activo fijo, sino de mantenerlo, incrementarlo y desarrollarlo de manera original. De ahí que varios autores se refieren a los casos exitosos de desarrollo económico local como “regiones que aprenden” (*learning region*) o “regiones inteligentes” (*smart region*). Esto puede ser visto simultáneamente como un factor causal para procesos de desarrollo endógeno y como una característica resultante de la combinación de factores que hacen posible tanto el desarrollo de la economía como el del conocimiento.

Así, del mismo modo que se pregunta sobre la razón de procesos exitosos de desarrollo económico local, autores como Hualde³⁵ se preguntan sobre las razones que permiten que la información y el conocimiento surjan en unas regiones y

34 Vázquez Barquero, Antonio. “Desarrollo de los recursos humanos”, en *Política económica local*, Editorial Pirámide.

35 Hualde, Alfredo, “El territorio como configuración compleja en las relaciones entre educación y trabajo”, en *Desarrollo local y formación*, Serie Herramientas para la transformación, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2002, p. 47.

no en otras y hasta qué punto estos activos deberían acumularse para que una región se pueda denominar como región inteligente o región que aprende.

A este respecto Vázquez Barquero sostiene que las estrategias de formación pueden plantearse desde un punto de vista defensivo u ofensivo. En el primer caso, el objetivo es reciclar la mano de obra limitando de esta manera la destrucción de empleo. Por otro lado, cuando las estrategias son de carácter ofensivo, estas tienen como objetivo formar para crear empleo de manera tal que mejore la competitividad territorial. De esta manera la formación de los recursos humanos está vinculada a la propia estrategia de desarrollo que tiene el territorio.

Uno de los aprendizajes obtenidos a partir de determinadas concentraciones de actividad económica es que, en sus ejemplos más exitosos, ellas están poderosa y primeramente influenciadas por correlativas concentraciones de experiencia y trabajo calificado, por la disponibilidad de educación y formación especializada y por la medida en que en el territorio producen y desarrollan capacidades y conocimiento. El aspecto clave en la casi totalidad de los distritos industriales más exitosos, por ejemplo, parece estar en la presencia de trabajadores con las capacidades y conocimiento apropiados para las industrias localizadas dentro de las variables fronteras de dichas concentraciones. Si bien las industrias necesitan de capacidades generales fácilmente transferibles, también demandan competencias específicas que suelen ser más escasas. En este sentido, las empresas tienden a valorar la disponibilidad de trabajadores familiarizados con las operaciones involucradas en sus negocios y que sean capaces de aplicar sus conocimientos en el ambiente particular que una concentración de este tipo genera.

Es evidente por tanto, que la formación forma parte del “*software*” del desarrollo local y necesariamente tiene que concebirse como un elemento estratégico. Cada vez más los proyectos de desarrollo local dependen de activos intangibles – información y conocimiento de sus trabajadores, empresarios y organizaciones– y menos de los recursos naturales. A esta situación se le debe sumar el hecho de que recursos como la tecnología y el capital financiero, pueden ser transferidos instantáneamente, extremo que no sucede con el capital humano calificado.

Si bien puede afirmarse que muchas instituciones educativas y formativas no han reconocido y atendido adecuadamente las necesidades específicas de las regiones donde se hallan localizadas, existen igualmente bastantes ejemplos en sentido positivo. Diversas instituciones han asumido como parte de su misión el adecuado conocimiento de las necesidades de un amplio espectro de individuos y empresas, focalizando su acción en responder eficazmente a las demandas de las economías regionales. Merecen destacarse especialmente los desarrollos en materia de atención a las necesidades de la pequeña y mediana empresa a través de una amplia variedad de servicios. Ello los posiciona como auténticos centros de excelencia en sus regiones, al demostrar su capacidad para desarrollar una formación especializada para tipos específicos de empresas.

El aislamiento institucional, la falta de comunicación con entidades pares y con las mejores prácticas existentes, son algunas de las causas que reducen las oportunidades de replicar experiencias y de desarrollar esquemas de cooperación en función de objetivos comunes.

Lo más frecuente es que las instituciones y centros de formación deban enfrentar decisiones complejas y difíciles, si optan por orientar su funcionamiento y acciones por las demandas y necesidades productivas y sociales de los territorios donde se ubican. En el siguiente apartado se enumeran y discuten algunas de dichas encrucijadas.

Estado de Paraná, Brasil - La Agencia para Desarrollo de la Enseñanza Técnico Profesional –Paranatec

En el Estado de Paraná, sur de Brasil, una región con aproximadamente 9 millones de habitantes y 2 millones de estudiantes en la red estatal de educación básica, se ha desarrollado una interesante experiencia de articulación institucional para el mejoramiento de la enseñanza técnico profesional.

La Agencia para Desarrollo de la Enseñanza Técnico Profesional –Paranatec fue creada como una sociedad civil sin fines de lucro por iniciativa de la comunidad que actúa en la educación profesional y con el apoyo del Gobierno del Estado de Paraná.

Participan de Paranatec la Secretaría de Estado de Educación, el Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (SENAR), el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), el Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC), el Servicio Nacional de Aprendizaje en Transportes (SENAT), el Servicio de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE), el Centro Federal de Educación Tecnológica de Paraná (CEFET-PR), el Instituto Euvaldo Lodi (IEL) de la Federación de Industrias del Estado de Paraná, la Asociación Nacional de Escuelas Técnicas (ANET) y el Centro de Integración Tecnológica de Paraná (CITPAR).

Paranatec busca la excelencia en sus actividades, procurando congregarse esfuerzos del gobierno, de las empresas y de las instituciones de enseñanza, cooperando para solucionar problemas ligados a la educación profesional.

Contribuye en el desarrollo de la educación profesional de calidad, integrando escuelas, empresas y comunidad, orientada a la atención de la demanda en el área tecnológica, para la promoción del bienestar de la sociedad.

Las alternativas que Paranatec abre en términos de elevación de la calificación y la promoción del trabajo entre los jóvenes son:

- La promoción de estudios para la reformulación de la enseñanza técnica a efectos de dirigirla hacia las reales necesidades de los usuarios.

- La promoción de la consolidación de las instituciones de educación para el trabajo de los sectores primario (agropecuaria), secundario (industria) y terciario (comercio y servicios) de la economía, compatibles con las vocaciones regionales.
- Incentivo y atracción de inversiones volcadas al desarrollo de la educación y el trabajo, así como la identificación de fuentes de recursos.
- Estímulo, asesoramiento y promoción de la información, transferencia y desarrollo relativos a las tecnologías estratégicas para la enseñanza técnica y profesional.
- Promoción de la elaboración de estudios sobre la real situación de la infraestructura de la red física y su racional utilización.

La institución realiza la gestión de la Educación Profesional mantenida por el poder público estatal, controla todos los cursos profesionalizantes ofertados por el Estado, realiza la gestión financiera de los programas orientados a la educación para el trabajo de la Secretaría de Estado de Educación y realiza consultorías relacionadas con la educación profesional.

Además de lo anterior, desarrolla las siguientes actividades:

- ✓ Desarrollo y capacitación de recursos humanos para la educación para el trabajo.
- ✓ Integración e interacción escuela/empresa/gobierno para el desarrollo conjunto de la educación para el trabajo y el desarrollo de empresas.
- ✓ Desarrollo de proyectos de gestión para la educación profesional.
- ✓ Desarrollo de currículos para cursos de educación profesional.
- ✓ Promoción de discusiones para la formulación de políticas y directrices para la educación profesional.

5. LA RELACIÓN ENTRE ENTIDADES DE FORMACIÓN Y PROCESOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL³⁶

La formación y capacitación de los recursos humanos que posea un territorio no es en absoluto un tema menor. Los mercados de trabajo especializados, proveen a las empresas más opciones y hacen a determinadas localizaciones más deseables, aun en condiciones de alta competencia por los recursos humanos. Las empresas, generalmente, colocan en primer lugar la existencia de un mercado de trabajo especializado sobre otros factores a la hora de adoptar decisiones en materia de expansión o localización empresarial.

En este sentido resulta interesante preguntarnos sobre la labor que deben desempeñar los centros de formación para optimizar y capacitar los recursos humanos locales. La primera cuestión refiere a las competencias y objetivos que tienen –y deben tener– los centros de formación, y si los mismos deben servir a todos los estudiantes y a todas las industrias con un carácter universalista o, por el contrario, brindar una formación focalizada. Los centros de formación pueden proveer competencias generales y cursos fundamentales para un gran número de opciones ocupacionales, pero ellos no pueden hacerlo con el mismo nivel o intensidad de aprendizaje para cada una de ellas. Los centros deben siempre realizar opciones en torno a qué enseñar, generalmente basado en las necesidades de las empresas, las demandas de los estudiantes y los intereses de autoridades y docentes. Los centros que buscan atender prioritariamente a las demandas de las empresas, necesariamente eligen focalizarse en los sectores con mayor desarrollo en la región. Por lo general sólo se dispone de unos pocos centros para atender a las demandas de una región. Además de proveer cursos de nivel general o básico, los centros formativos deben tomar decisiones estratégicas acerca de qué programas especializados ofrecer.

³⁶ Para el análisis de estas cuestiones se ha tomado como base el *White Paper* “Cluster-Based Workforce Development: A Community College Approach”, elaborado por Regional Technology Strategies, INC (RTS), abril de 2003. Disponible en www.rtsinc.org

Por otro lado, y desde el punto de vista estatal, la existencia manifiesta o potencial de una demanda de gran escala brinda una justificación para la realización de inversiones mayores a la media en centros particulares para fortalecer su posición dentro de territorios específicos.

La misión de los centros se encuentra definida por la comunidad a la que sirven. Es cierto que, especialmente en tiempos de recortes presupuestales, los centros están obligados a justificar cuidadosamente la forma en que los recursos asignados son ejecutados. Pero ello no impide que se negocien acuerdos entre los centros y las empresas donde se especifiquen roles y responsabilidades para las diferentes partes, y que ello resulte en el establecimiento de relaciones que beneficien, tanto a los estudiantes, como a las empresas y la comunidad. Pero dichos acuerdos siempre han de tomar en cuenta el contexto regional específico donde se ubican, con todas sus peculiaridades. En todo caso, los centros de formación siempre tienen un rol a desempeñar en los procesos de desarrollo económico regional, y muchos de ellos pueden asumir responsabilidades tendientes a llenar vacíos existentes en los mercados de trabajo de los territorios donde operan.

Formación de base comunitaria en los sistemas nacionales de formación

Entre los días 5 y 9 de mayo de 2003, se llevó a cabo en la ciudad de Kingston, Jamaica, el taller “Integrando los enfoques de base comunitaria a la generación de empleo en los sistemas nacionales de formación”. Este evento fue organizado conjuntamente por el HEART Trust/NTA de Jamaica y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En los antecedentes y justificaciones del evento se hace hincapié en que es bien conocido y documentado el hecho de que, tanto las economías locales, como las nacionales pueden verse fortalecidas a través del aumento de la capacidad de autoempleo y emprendedurismo de su gente. La implementación de esta idea mediante actividades tendientes a fortalecer las habilidades y competencias ocupacionales y empresariales ha sido el objetivo de los enfoques de base comunitaria en lo concerniente a la promoción del empleo, y en particular, de la formación de base comunitaria (CBT por su sigla en inglés).

El objetivo general del taller era el de transformar a los participantes en facilitadores, con las necesarias competencias para introducir, replicar e integrar estrategias de formación de base comunitaria en sus respectivas organizaciones y sistemas nacionales de formación.

Otros objetivos, tendientes a la concreción del objetivo general, eran los de evaluar la relevancia y pertinencia del enfoque de CBT en términos de: contenido y presentación de las distintas fases de planeamiento y ejecución de la formación, así como de los mecanismos de seguimiento y monitoreo; adaptabilidad de los manuales y procedimientos de CBT a las distintas realidades nacionales y locales; aspectos organizacionales y estrategias de implementación; institucionalización de la metodología en las instituciones de formación profesional; transversalización de la perspectiva de género en las acciones de promoción del empleo.

El evento estuvo estructurado en torno a tres fases: en la primera, se presentaron experiencias de CBT de los participantes de Jamaica, Belice y Guyana, describiendo distintos aspectos acerca de cómo la CBT ha sido gestionada en los sistemas nacionales de formación de dichos países; la segunda fase trató sobre cómo ha sido conceptualizada la CBT en el marco de la OIT, e incluyó la presentación de materiales didácticos elaborados por dicha organización y la descripción de una serie de proyectos de la OIT de implementación de CBT en distintas partes del mundo; finalmente, la tercera parte del taller, luego de una exposición a cargo de un representante de Cinterfor/OIT sobre experiencias exitosas de CBT en América Latina, estuvo dedicada al análisis de la posibilidad – en primer lugar–, y de los mecanismos –en segundo término–, por los cuales los sistemas nacionales de formación de los países representados podrían incorporar y adaptar los lineamientos metodológicos y los materiales didácticos de la estrategia de CBT desarrollada por la OIT.

El taller culminó con la evaluación de los participantes sobre la medida en que se habían alcanzado los objetivos trazados al comienzo del evento (evaluación altamente positiva), y con la elaboración de planes de acción a futuro tendientes a incrementar las capacidades de las instituciones representadas, de desarrollar estrategias de CBT en sus respectivos países.

Más información sobre el evento, así como documentación relativa a experiencias de CBT en América Latina puede encontrarse en:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/english/region/ampro/cinterfor/conf/2003/cbt/index.htm>

En aquellos casos donde coexisten centros especializados con otros centros formativos es importante que estos últimos puedan acceder a la información y capacidad de innovación concentradas en los centros especializados, mediante redes de cooperación e intercambio. Si los costos asociados al desarrollo de este tipo de centros resultan muy elevados, el Estado puede considerar el recurrir a subvenciones cruzadas; la clave está en no hacer que las comunidades formativas compitan por los mismos mercados. Lo mejor es lograr determinar qué mercados tienen sentido para qué comunidades. En algunas regiones pueden existir concentraciones de empresas orientadas al mismo tipo de producción o servicios, pero localizadas en distintos lugares. En estos casos, los centros de distintas localidades pueden trabajar en colaboración. En este esquema, todos los centros estarían aptos para usar los currículos, estándares de competencia, métodos de evaluación de necesidades y conexiones con la industria, desarrollados por cualquier otro centro. Todo lo nuevo que se desarrolle no es propiedad de ningún centro en particular, y pertenece a todo el sistema regional de formación.

En muchas regiones, pueden no haber grupos de industrias sin la escala o la concentración necesaria para alcanzar los criterios establecidos para reconocer la existencia de un grado de especialización productiva asimilable a un *cluster* u otro tipo de configuración económica regional especializada. También pueden existir actividades que no satisfagan las expectativas de ingresos de la comunidad. Pero los tejidos productivos no son “cosas”, ellos son sistemas, con interdependencias e intereses colectivos enmarcados en una economía que ofrece una forma lógica de organizar y proveer servicios. En las áreas rurales, por ejemplo, los centros de formación pueden desear expandir su área de cobertura, incluyendo localidades de los alrededores, buscar conexiones (cordones umbilicales) hacia tejidos productivos en áreas adyacentes, o bien considerar el apoyo a micro y pequeñas empresas y *microclusters* que pueden representar una configuración única de competencias. Igualmente en localidades con relaciones sistémicas débiles, el tratar a la economía como un sistema puede producir más beneficios que el simple trabajo con individuos o empresarios individuales.

Finalmente es importante cuestionarnos si la especialización no limita de alguna manera la posible adaptabilidad de los egresados, al punto de convertirse en una desventaja. Si la especialización es vista como la más simple y efectiva forma de enseñar competencias generalizables no representa una amenaza. Mucha de la formación impartida mediante currículos referidos a una familia ocupacional en particular, consiste en competencias generales y transferibles, valoradas también por otras. Pero las aplicaciones específicas que se usan en el proceso formativo están relacionadas, tanto con el territorio y el tejido productivo de referencia, como con la elección inicial de carrera de las personas. En un cierto plazo, los estudiantes pueden ganar experiencia, complementar sus competen-

cias y, con cursos adicionales, ser capaces de transferirlas. La especialización aumenta las posibilidades de carrera al facilitar la entrada a ella, y dando a los jóvenes experiencia de trabajo y confianza para enfrentar los cambios subsiguientes. De acuerdo a las más recientes tendencias, la educación y la formación son asumidas como un largo proceso en el cual las personas continuamente se recalifican para el trabajo y desarrollan nuevos grupos de competencias. La visión de un proceso unidireccional de movimiento, desde los conocimientos fundamentales hasta las competencias más técnicas, está siendo rápidamente reemplazada por la perspectiva de procesos mucho más interactivos y laterales.

Clusters industriales y clusters ocupacionales

La raíz de los *clusters* industriales se encuentra en la conjunción de intereses y necesidades económicas, en tanto que los *clusters* ocupacionales surgen de conjuntos de competencias compartidas. Dichos grupos de competencias hacen parte de varios *clusters* industriales y, al mismo tiempo, la fuerza de trabajo de cualquier industria incluye diferentes *clusters* ocupacionales. Pero el aprendizaje en torno a los *clusters* industriales está basado en el ambiente de negocios que es común a todas las ocupaciones comprendidas en ellos. Lo específico de un *cluster* industrial es el contexto o ambiente; y lo específico de un *cluster* ocupacional es el contenido. La cuestión que los centros deberán responder para una variedad de ocupaciones existentes en el *cluster* es: “¿cuáles de las características de esta ocupación o puesto de trabajo son únicas o específicas para el *cluster*?” Por ejemplo, tanto la industria de muebles, como la aérea y la automovilística, poseen empleados denominados como operadores de diseño asistido por computador. Pero la específica naturaleza de sus trabajos es bastante diferente en estas diversas industrias.

La situación antes descrita nos hace preguntarnos si los centros especializados pueden crear procesos de desarrollo económico local o generar las condiciones para que existan. La mayor parte de la evidencia nos dice que los procesos de desarrollo económico local no pueden ser creados sin la concurrencia de los diferentes factores que los hacen posibles. Ellos requieren una sólida base arraigada, ya sea en compañías existentes, experticia local o algunos recursos especiales. Sin embargo, la intervención de una organización como un nuevo centro puede influenciar su desarrollo. Así por ejemplo, la formación de los más grandes distritos industriales en el mundo ocurrió durante largos períodos de tiempo, usualmente varias décadas. Ellos no fueron planificados, y con frecuencia fueron desconocidos hasta que alcanzaron niveles de actividad capaces de atraer la atención de terceros. En ocasiones, su origen se sitúa en accidentes históricos, como el hallazgo de recursos naturales o la instalación cercana de grandes industrias que demandan proveedores a gran escala. De todas formas, y al margen de los caprichos históricos del desarrollo industrial, si algunas fortalezas básicas existen, será posible incrementarlas y ampliar su escala, de forma tal, que contribuyan a desarrollar varios de los factores asociados con los procesos de desarrollo económico local. Las instituciones pueden catalizar y promover una especialización ya existente, pero raramente la pueden crear.

6. LAS ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y EMPLEO JUVENIL: ENFOQUES DESDE EL DESARROLLO LOCAL

Toda iniciativa de desarrollo local busca potenciar las capacidades endógenas de la región y mejorar la calidad de vida de sus pobladores. Su capital humano, sus instituciones y las características territoriales –entre otras–, son parte de los recursos que asignará la región para alcanzar sus objetivos. No es extraño por tanto, que las estrategias de formación y empleo de los sectores más jóvenes de la sociedad, sean una de las primeras cuestiones que preocupan al abordar un proyecto de desarrollo local.

Si bien actores de diferentes regiones coinciden en señalar a la formación y el empleo de los jóvenes como elemento medular del desarrollo, no se ha logrado consenso sobre cuáles son las estrategias más acertadas para enfrentar dicho asunto.

Una primera cuestión a este respecto refiere a la definición y delimitación de la noción de “juventud”. En términos generales podemos entender el período juvenil, como una etapa anterior a la vida adulta, donde los individuos aún no han logrado ciertos hitos vivenciales o roles que normalmente se confían a los adultos de la sociedad.³⁷ No obstante, existe abundante literatura que advierte sobre las variaciones que esta noción tiene según los contextos sociales, culturales y económicos en que nos situemos; incluso pueden existir diferencias en a quiénes se considera como jóvenes, entre regiones de un mismo país.

La situación antes descrita pone en evidencia la fragilidad de las delimitaciones realizadas con fines estadísticos y comparativos a la hora de analizar contextos específicos, así como también la necesidad de que toda perspectiva de desarrollo local considere particularidades tales como: la edad promedio en que las personas se incorporan a la vida activa, las edades en que promedialmente las personas se encuentran insertas en los sistemas educativos y de formación ini-

³⁷ José Weinstein, *La juventud urbano popular vista desde la sociología*, Cide, Santiago de Chile, 1984.

cial, y las edades en que la comunidad tiende a esperar que los jóvenes comiencen a desempeñar roles adultos.

El segundo aspecto de importancia es de índole cuantitativa y refiere al peso demográfico de los jóvenes. Así como la proporción de población considerada joven es diferente entre países, los jóvenes no se reparten en forma homogénea en todas las regiones y localidades. Esta situación obedece a dos razones principales: en primer lugar, a que los patrones de natalidad y mortalidad difieren entre regiones y países, pudiendo existir localidades donde la tasa de natalidad y mortalidad son muy bajas, lo que implicaría un bajo número de jóvenes. En segundo lugar, es importante considerar la incidencia de las migraciones, ya que existen regiones que por sus características demográficas, económicas, educativas, climáticas –entre otras–, resultan más atractivas para el establecimiento de los jóvenes. Según estudios cuantitativos, en América Latina la juventud se centra cuantitativamente en las áreas urbanas y, dentro de éstas, en las grandes ciudades.

En tercer lugar, se encuentran diferencias importantes en los niveles de calificación alcanzados por los jóvenes en distintas regiones, siendo también diferentes las estructuras de competencias y las opciones ocupacionales que pueden lograrse. Así, mientras en algunas ciudades medias y grandes la gama de alternativas de formación es relativamente amplia, y las posibilidades de dilatar la entrada al mercado de trabajo son altas, en las áreas rurales, los pueblos y ciudades pequeñas todo ello se reduce en forma drástica.

En cuarto término, al incorporar una mirada de género a estas cuestiones, encontraremos también diferencias importantes entre regiones. Mientras que en las grandes ciudades se constata un aumento en el número de mujeres jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo acompañado de mayores niveles de capacitación de estas, las áreas de menor tamaño presentan indicadores muy por debajo de los anteriores y una segregación por ocupaciones, mayor.

Todo lo anterior lleva necesariamente a revisar los instrumentos de análisis y diseño de políticas públicas con relación a la juventud, adaptándolos y complementándolos con los insumos que brinda una perspectiva del desarrollo local y regional.

Programa “Aprender trabajando”, en Buenos Aires

¿Quién hizo esos anteojos que les entregan a los pibes de primer grado que no ven tan bien? ¿Y esa alcantarilla que faltaba y ahora está en la calle, flamante? Son productos realizados por estudiantes de escuelas secundarias técnicas de la ciudad de Buenos Aires. Los pibes **aprovechan los saberes** que van incorporando en las distintas especialidades técnicas **para fabricar insumos** que distintas áreas del Gobierno porteño necesitan.

Esto es parte del programa “**Aprender trabajando**”, de la Secretaría de Educación. “No se trata de utilizar mano de obra barata. Las escuelas lo hacen en la medida en que las tareas están incorporadas a la planificación escolar anual”, aclara la secretaria de Educación, Roxana Perazza.

El concepto es el siguiente: se trata de prácticas educativas/laborales, a las que pueden suscribirse aquellas escuelas que presenten proyectos productivos y solidarios. “Históricamente —dice Perazza— la ciudad tuvo una gran cantidad de escuelas con mucha capacidad de producción, con infraestructura y profesores que desarrollaron un proceso productivo hasta cierto punto. Sucede que luego lo tienen que frenar porque necesitan un mercado, cierto nivel de masividad. Entonces pensamos cómo generar un circuito en el que la escuela produzca ciertos insumos que nosotros compramos porque son necesarios para la gestión.”

Hasta el momento, de las 34 escuelas técnicas que hay en la ciudad, las que se plegaron al programa son cuatro. De la **Escuela Técnica Manuel Belgrano**, lo hizo la carrera de Óptica. Los estudiantes abastecen de **anteojos** al programa de salud “A ver qué ves”. Especialistas y estudiantes visitan a los pibes de primer grado de las escuelas públicas para detectar quiénes tienen problemas en la visión. Una vez hecho el diagnóstico, los alumnos del Manuel Belgrano realizan los anteojos y los entregan. El año pasado revisaron a nueve mil pibes y entregaron 1.800 pares. Este año, van por los diez mil revisados y 1.374 entregados.

También se están produciendo **alcantarillas y sillas de ruedas** en la Escuela Técnica N° 33 **El Plumerillo**. Y los alumnos de las escuelas N° 1 **Otto Krause** y N° 27 **Hipólito Yrigoyen** elaboran **artículos de limpieza**.

Por el momento, el programa sólo apunta a cubrir las necesidades del Gobierno de la Ciudad. No está produciendo para comercializar “al exterior”. “Para eso necesitaríamos una normativa, que hoy no existe, que habilitara a las escuelas a la venta de sus productos”, dice Perazza.

Tampoco está pensado como un trabajo: los chicos de “Aprender trabajando” **no cobran, aunque tienen un seguro de accidente**. Las autoridades sostienen que si bien la participación en el programa no implica de manera directa una salida laboral, el chico que forma parte de alguno de estos procesos productivos adquiere competencias y destrezas útiles para su vida laboral.

“Lo que sí estamos haciendo es acompañar esta idea con un fuerte programa de pasantías”, cuenta la funcionaria. En este momento, **hay 62 pasantes que trabajan unas 20 horas semanales y cobran 120 pesos por mes**.

Son chicos de bachilleratos con orientación en estadística, comunicación social, contable e impositiva, prevención sanitaria y administración, que trabajan en los hospitales Argerich, Piñero, Pirovano, Penna, Santojanni y el Instituto Pasteur.

Con respecto al programa “Aprender trabajando”, se esperan nuevas propuestas productivas. Siempre que sean pedagógicas.

Fuente: Gabriel Giubellino, Diario Clarín, Buenos Aires, Argentina. Edición del miércoles 24 de setiembre de 2003, Año VII, N° 2732.
<http://www.clarin.com/diario/hoy/s-03001.htm>

Las políticas de formación y empleo para jóvenes: un balance histórico

En América Latina y el Caribe, al igual que en otras regiones del mundo, existen políticas de todo orden dirigidas a los jóvenes desde que éstos comienzan a ser identificados y valorados en tanto una categoría o grupo diferenciado del resto de la población. Sin embargo, las políticas de juventud son un fenómeno relativamente reciente. El concepto del período juvenil como una etapa de transición hacia la adultez, y la errónea concepción del joven como alguien que aún no ha llegado a su “plenitud”, provocó que por muchos años se careciera de políticas específicas de juventud.

Según Álvarez, Ibáñez y Sepúlveda³⁸ en América Latina, al surgimiento del fenómeno juvenil se lo vincula con el crecimiento de las ciudades y de la vida urbana, el aumento de los medios de comunicación de masas, el desarrollo de empleos propiamente juveniles, y el desenvolvimiento de formas nuevas de participación social. Aunque el peso demográfico de los jóvenes también interviene en este proceso, no es en modo alguno el factor determinante. Sí en cambio, ha tenido un rol importante el incremento de la esperanza de vida, que al extender los períodos promedio de vida activa de las personas suscita el problema de cómo compatibilizar esta mayor permanencia con la presión de aquellos que pugnan por incorporarse al mercado de trabajo. La combinación entre ambos procesos ocurrió (y aún ocurre), con diferencias temporales, en la mayor parte de los países durante la denominada “transición demográfica”. Ella consiste en el incremento de la esperanza de vida, con un retraso en el acompasamiento de las tasas de natalidad, lo que resulta en un incremento de las tasas de crecimiento poblacional. Estos factores asignan al período juvenil características propias y permiten concebirlo no solamente como una etapa de tránsito, dando lugar a la formulación de políticas fundamentalmente en los campos de la educación y la formación profesional, dirigidas a los jóvenes que, entre otros fines, buscan retrasar la incorporación a la vida activa.

Otro de los factores que ha favorecido la formulación de políticas de formación y educación para los jóvenes, es la adopción de nuevos enfoques de desarrollo –con diferencias cronológicas entre países– que buscaban una industrialización de las economías, las más de las veces dentro de la estrategia de sustitución de importaciones. Esta nueva producción requería de trabajadores calificados y semicalificados, en general jóvenes, que demandaban una preparación previa.

De ahí que la mayor parte de los países de la región, a la par que buscó expandir los niveles de cobertura de sus sistemas de educación regular (especialmente la educación básica o de primer grado), montó sistemas o instituciones de formación profesional, las más de las veces orientadas hacia el sector industrial, mediante una oferta de cursos de aprendizaje para jóvenes que habrían de insertarse luego como asalariados.

Los programas de aprendizaje³⁹ pueden así considerarse como la primera política pública de formación y empleo destinada específicamente a los jóvenes.

38 Carlos Álvarez; Sergio Ibáñez; Leandro Sepúlveda, *Documento de Trabajo*, N°4, Cide, Santiago de Chile, 2000.

39 En América Latina y el Caribe, por aprendizaje se ha entendido históricamente a una serie de tipos de acción formativa destinada por lo general a los jóvenes, a los efectos de formarlos como trabajadores aptos para ejercer ocupaciones calificadas. Con una duración aproximada a los dos años, la característica más común del aprendizaje ha sido la de estar asociada a períodos de prácticas en empresas. Esto último, ya sea al final de una formación teórica de base, o alternadamente a lo largo del programa, como en el caso de las modalidades de “aprendizaje dual”.

Tanto los contenidos, como la propia metodología de la formación fueron fijados por las formas de trabajo en sectores productivos y, más específicamente, en determinados ocupaciones y oficios. Podían considerarse hasta cierto punto como ofertas especializadas, pero su marco de referencia era universal, los jóvenes eran formados como mecánicos, carpinteros o zapateros de acuerdo a las características de esos oficios y ocupaciones. El contexto social y productivo específico donde se iba a aplicar los conocimientos adquiridos era secundario, lo que se reflejaba en la uniformidad nacional de los programas de formación.

Dicho modelo de política pública de formación profesional orientado a los jóvenes funcionó adecuadamente dentro de los contextos económicos relativamente protegidos que existieron hasta la década de los setenta, donde los supuestos de crecimiento sostenido a largo plazo (aunque con crisis cíclicas) y de crecimiento correlativo del empleo, dejaron de constatarse. Las siguientes dos décadas mostraron la existencia de barreras estructurales al crecimiento y que, aun constatándose este último, el desempleo podía ser más resistente de lo esperado.

Es justamente el desempleo el problema que comienza paulatinamente a colocarse al tope de la agenda de prioridades. Y si bien se lo continúa viendo como algo preponderantemente asociado al crecimiento económico, se entiende que su mayor incidencia entre los jóvenes obedece a causas o factores que podrían ser atendidos mediante políticas específicas.

Esta segunda generación de políticas de formación y empleo juvenil difirieron en varios aspectos de las anteriores. Sin embargo lo que más interesa aquí es que no estaban dirigidas de forma genérica a cualquier joven. Buscaban atender las problemáticas de aquellos sectores con mayores problemas de inserción laboral: jóvenes de hogares de bajos ingresos, con baja escolaridad, sin formación técnica y con nula o escasa experiencia laboral. En tal sentido fueron y son programas que buscan entregar una capacitación especializada e intensiva, mediante cursos de tres a cuatro meses de duración, y que brindan ayuda para la inserción laboral mediante pasantías o prácticas en empresas.

La cuestión más llamativa es que dichas políticas, si bien intentaron focalizarse en determinados colectivos específicos de jóvenes, continuaron teniendo en buena medida una oferta estandarizada, a pesar de la diversificación de los proveedores de capacitación. Las especificaciones que los programas podrían tener en función de las particularidades de determinados territorios y sus tejidos productivos no fueron incorporadas a su diseño y puesta en práctica.

Polígono Industrial Don Bosco, El Salvador

Tanto su proceso de desarrollo, como su realidad actual y sus perspectivas para el futuro han convertido al **Polígono Industrial Don Bosco** (PIDB) de San Salvador, El Salvador, en una experiencia de referencia a nivel internacional. Ello se debe en buena medida a lo innovador de su enfoque integral en orden a atender la problemática de jóvenes en situación marginal.

El **PIDB** es una institución privada de carácter educativo y de proyección empresarial. Está ubicado en el municipio de San Salvador en medio de nueve comunidades que reúnen un total aproximado de 45.000 habitantes. Sus orígenes se ubican en el **Oratorio Festivo del ex colegio Don Bosco de San Salvador**. Nace, a partir de un encuentro real y cercano con los miembros de las comunidades aledañas al Colegio Don Bosco, como una alternativa de desarrollo ante la situación de extrema pobreza que viven las familias de la zona.

En 1986, en terrenos linderos con lo que era en aquel entonces un vertedero de residuos y el desagüe de las aguas servidas de la ciudad, comienza a instalarse el germen de un complejo empresarial, que reúne empresas cooperativas conformadas por jóvenes miembros de la comunidad. Para 1992 las empresas cooperativas, cuyas actividades industriales se concentraban en mecánica, zapatería, matricería, estampado, imprenta, aluminio, plástico, confección y carpintería, fueron legalizadas (posteriormente se agregó una empresa de panadería y existe otra externa de obra de banco). En ese mismo año se crea la Fundación **EDYTRA** (Fundación Salvadoreña Educación y Trabajo), como unidad de proyectos.

En el año 1993 surge la necesidad de disponer de un espacio que permitiera brindar, tanto una formación académica a los socios de dichas empresas cooperativas, como una respuesta a la demanda educativa de la comunidad. Se sitúa allí el origen del **Instituto Técnico Obrero Empresarial (ITOE)** que desde entonces acompaña al desarrollo del PIDB como parte integral de la propuesta.

Esto marca ya uno de los aspectos innovadores de la experiencia, al integrar un espacio de educación formal o regular –que abarca en la actualidad, primaria (primer a sexto grado), secundaria (séptimo a nove-

no grado), bachillerato (tres grados) y nivelación escolar-, a una propuesta de educación para el trabajo no formal, cual es la que se brinda a través de las prácticas en las empresas cooperativas del PIDB, bajo un enfoque de formación-producción y “aprender haciendo”. De forma esquemática, puede decirse que los niños y niñas de la comunidad, a partir de los seis años de edad, pueden desarrollar en el ITOE su educación formal. A partir de los trece años, tienen a su vez la alternativa de complementar dicha educación con prácticas en las empresas. De esta complementariedad pueden surgir egresos hacia el campo laboral como asalariados, bien constituirse en socios de las empresas establecidas en el PIDB (o en otras surgidas de allí pero localizadas externamente), o constituir nuevas empresas. En la actualidad el ITOE atiende a más de 600 alumnos y alumnas. Las clases para niños y niñas se imparten por las mañanas, dando lugar a que por las tardes se impartan a adolescentes. Por su lado, 350 jóvenes se encuentran realizando prácticas en las empresas o directamente como socios.

Más allá de estas líneas generales de acción, la propuesta conjunta PIDB-ITOE viene desarrollando dos programas que merecen especial atención: el **Programa “Miguel Magone”** (para varones), iniciado en 1991, y el **Programa “Laura Vicuña”** (para mujeres), creado en 1995. Ambos reúnen a más de 80 jóvenes de ambos sexos cuyo ambiente más frecuentado es la calle, la violencia y, unido a ello, la cárcel. La idea es ofrecer una opción de vida a través de una formación sana, armónica e integral. Se les satisfacen primeramente sus necesidades prioritarias tales como alimentación, vivienda, vestidos, y espiritual. Estos jóvenes, que en muchos casos han pertenecido a “maras” (pandillas juveniles), tienen acceso a las anteriores oportunidades educativas y formativas y, en su mayoría, permanecen como internos entre lunes y viernes. En virtud de un acuerdo celebrado entre el PIDB y la Justicia de El Salvador, los jóvenes que se encuentran cumpliendo condenas no sólo pueden estar en este régimen (internos), sino que inclusive pueden ir con sus familias o referentes familiares los fines de semana. En la vida cotidiana del PIDB no existe, sin embargo, una distinción en el régimen, trato o posibilidades de los jóvenes externos e internos, siendo, a todos los efectos, iguales.

El PIDB utiliza el **concepto de “empresa” como modelo educativo**, en tanto alternativa al modelo predominante que tiende a formar a los jóvenes para convertirse en obreros de empresas que compren su fuerza de trabajo. La empresa, sin embargo, se entiende como “no simplemen-

te la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera". Ello no supone que todos los jóvenes se conviertan en empresarios, aunque sí en personas emprendedoras, con creatividad e iniciativa, solidarias y acostumbradas a trabajar en equipo. En definitiva que se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo y el de su comunidad.

Se utiliza simultáneamente una **metodología inductiva**, consistente en partir del contexto y la historia del propio joven. A través del método "**aprender haciendo**" se busca que el joven reconozca su propio potencial, incremente su autoestima y la confianza en sí mismo y en el medio que lo rodea. Promoviendo un protagonismo no individualista, sino comunitario, se permite que el o la joven se fije sus propias metas, aprovechando para su concreción la experiencia de la Escuela y de la empresa.

El concepto de metodología inductiva puede aplicarse también al propio proceso de creación y desarrollo del PIDB. Tal como relata su principal mentor, el **Sacerdote español José María Moratalla**, al llegar en 1985 a asumir sus responsabilidades al frente del Oratorio Festivo, lo primero que se hizo, y durante los siguientes dos años, fue escuchar. Es decir que, antes que intentar aplicar algún tipo de modelo o diseño preestablecido para este tipo de poblaciones, se intentó conocer lo mejor posible la realidad de la comunidad y sus jóvenes, involucrarse en sus problemas y entender tanto sus frustraciones como sus aspiraciones. Cada uno de los pasos posteriores, la creación del complejo empresarial, del ITOE, del internado y llegando a los actuales proyectos, ha sido dado tomando como base la misma actitud dialogal de escucha y compromiso con la comunidad.

Más que mantener un estrecho vínculo con la comunidad en la que está inserto, el PIDB es, fundamentalmente, un actor pleno de ella. Esto ocurre, esquemáticamente planteado, por dos vías. La primera, a través de las propias empresas cooperativas, constituidas por jóvenes de la comunidad que, antes que separarlos de ella, se busca que se conviertan en agentes de transformación. La segunda, está dada por la propia acción institucional del PIDB mediante diversas líneas de acción: apoyo a familias para que adquieran los títulos de propiedad de los terrenos que ocupan sus viviendas, programas ambientales, asfaltado de calles de

acceso, programas de salud preventiva y curativa para el barrio, promoción de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos, entre otras. Además de ser el espacio para el funcionamiento de las empresas cooperativas y el ITOE, el PIDB es el lugar donde regularmente se reúne la Asociación de organizaciones vecinales de los nueve barrios que lo rodean.

Los resultados de esta interacción entre el PIDB y la comunidad resultan evidentes al comparar la situación hacia mediados de los ochenta, con la existente hoy. Donde antes estaba el vertedero de residuos, hoy están los edificios del ITOE y del internado, así como canchas de fútbol. El cañadón por donde escurren las aguas servidas de la ciudad, ha sido progresivamente entubado y la quebrada por donde corre, rellena. Las áreas verdes han ido ganando espacio sobre el antiguo ambiente deteriorado. Varias calles cuentan ya con pavimento y la calidad de las viviendas ha mejorado. El barrio progresa.

La experiencia del PIDB ofrece, de acuerdo a lo anterior, elementos para entender cuál puede ser el papel de las instituciones educativas y formativas en los procesos de desarrollo local. En este sentido, la principal virtud del estilo y filosofía de trabajo desarrollados en este caso, reside en que tanto con relación a los jóvenes, como con relación a la comunidad, se persigue la concreción de un cambio donde ellos sean los protagonistas. La institución, para este caso el PIDB, ofrece recursos, oportunidades y experiencia para volver manifiestas las potencialidades existentes, individual y colectivamente. El objetivo del cambio individual y colectivo, así como los pasos necesarios para su logro, resultan así apropiados por los jóvenes y la comunidad, y no son el resultado – difícilmente sustentable – de una acción paternalista o una intervención tecnocrática.

Sin embargo, la acción del PIDB no se ha circunscrito a esta zona de San Salvador. Actualmente se está implementando una propuesta similar, un instituto técnico y un polígono industrial, en San Miguel, Departamento de **Morazán**. Para ello el PIDB se encuentra trabajando con la asociación de municipios del Departamento, organización que nuclea a los 27 alcaldes del mismo.

En el mismo departamento, y en forma complementaria a la anterior iniciativa, se encuentra en desarrollo un **proyecto de cultivo, procesa-**

miento y exportación de achiote. El achiote (o axiote) es la semilla roja que produce el árbol del mismo nombre y que se utiliza en la cocina como condimento y colorante. Su cultivo es compatible con la actividad ganadera de la región, teniendo el potencial de convertirse en una actividad complementaria para los productores de ganado. Estudios realizados a instancias del PIDB indican que existe un nicho de mercado interesante, fundamentalmente en Estados Unidos. En dicho proyecto los productores recibirán las semillas, en tanto que dos empresas vinculadas al PIDB brindarán asistencia técnica para el cultivo y procesamiento del achiote, y para su comercialización y exportación.

En **Chalatelango**, en tanto, se cuenta ya con los terrenos que serán destinados a la creación de un parque industrial que concentrará diversos *clusters* de empresas cooperativas. Nuevamente se trabaja aquí en estrecha articulación con las organizaciones e instituciones locales, sumando los recursos que existen en la zona, a otros provenientes del Estado o de donantes internacionales.

Tanto en el caso de Morazán como de Chalatelango, el PIDB aporta formación en las áreas técnica, administrativa, organizativa y de animación municipal. Simultáneamente las alcaldías, junto a otras instituciones inician la construcción y equipamiento de los parques industriales.

El proyecto actual de más largo aliento, es la creación del **Centro Salvadoreño de la Pequeña Empresa para el Desarrollo (CESPED)**. Dicho centro, concebido como una estructura de servicios en diversas áreas (administración, diseño, *marketing*, gestión productiva, desarrollo tecnológico, etc.) se propone como una iniciativa de las propias empresas organizadas en el marco del PIDB, en San Salvador y en otras zonas del país, sostenido a base de un esfuerzo colectivo y como respuesta a necesidades también colectivas. Sus objetivos son el de constituirse en unidad e identidad de la pequeña empresa, como un espacio para promover y enfatizar el papel de esta como generadora de la clase media y de la praxis democrática, dar la oportunidad de retomar y actualizar los modelos europeos de desarrollo, e integrar a todas las fuerzas productivas (ganaderos, campesinos, industriales, artesanos).

Todas estas iniciativas, antes que constituir emprendimientos dispersos, poseen una relación lógica que, desde el PIDB, se denomina como un modelo de **desarrollo regionalizado**. Posee una base educativa y

formativa, que incluye componentes de educación formal (en diálogo y acuerdo con el Ministerio de Educación), de educación no formal para el trabajo, y de desarrollo de una cultura emprendedora. Se promueve el asociativismo no sólo a nivel de cada empresa cooperativa, sino entre éstas, y en al menos dos niveles: los polígonos industriales locales y la construcción del CESPED como instancia nacional pero alimentada y sustentada por los procesos de desarrollo local. Se promueve también y complementariamente, la capacidad de organización y gestión, tanto en el ámbito de las empresas, como de sus agrupamientos en parques industriales, y de las comunidades locales y sus instituciones y organizaciones. Educación, capacidad emprendedora, solidaridad y asociativismo, gestión local y articulación horizontal y vertical, se convierten así en pilares fundamentales del desarrollo regionalizado.

¿Políticas locales de formación y empleo juvenil?

Cabe entonces preguntarse si la alternativa consiste en operacionalizar territorialmente las políticas hasta ahora diseñadas e implementadas centralmente o si, en cambio, la formación profesional de los jóvenes y la mejora de sus oportunidades de trabajo asumen un enfoque conceptual y prácticamente diferente a partir de la perspectiva del desarrollo local.

Muchos analistas sostienen que la tendencia en cuanto a políticas de empleo es pasar del Estado Benefactor de acción indiferenciada a un Estado que reconozca las diferencias y las especificidades.⁴⁰ Si lo que se plantea entonces es un Estado que atienda a lo específico, queda claro que no podemos responder con organismos centralizados. Cualquier política nacional de formación y empleo juvenil tendrá mucho para ganar si logra incorporar desde su diseño hasta su gestión cotidiana las especificidades de aquellos territorios donde será ejecutada y donde se espera que su impacto se manifieste. Si se realizan paralelamente la transferencia de recursos y capacidades técnicas y una progresiva descentralización de la gestión de los programas, la oferta formativa tiene mayores posibilidades de mejorar su pertinencia respecto de las demandas y necesidades locales. Si bien se trata siempre de un proceso en sí mismo complejo, son cada vez más los países que eligen recorrerlo. Con esta afirmación no se quiere decir que no deban existir

⁴⁰ José Arocena, ponencia presentada en Seminario "Los Jóvenes, el desempleo y el desarrollo local", *Memorias*, 1ª edición, Montevideo, 2002.

organismos centrales, sino que los organismos centrales no deben actuar de manera centralista.

Sin embargo, y más allá del éxito que pueda obtenerse mediante este tipo de aterrizaje de las políticas nacionales en el espacio local, en este último plano es posible desarrollar otro tipo de alternativas, construido en un enfoque “abajo-arriba” y que integre la atención de los grupos juveniles con estrategias más globales de desarrollo regional y local. Lo interesante de esta alternativa es que permite revincular la cuestión del empleo en general, y del juvenil en particular, al crecimiento y desarrollo económico. Se trata entonces de diseñar y gestionar localmente estrategias de desarrollo económico que, funcional y transversalmente incorporen los objetivos de la formación y el trabajo de los jóvenes.

Como sostiene Arocena,⁴¹ muchas investigaciones han detectado localidades donde se han formulado políticas de empleo con excelentes resultados. El éxito de estas iniciativas parte de concebir el problema del empleo de manera diferente. La aproximación clásica que se puede denominar centralista burocrática, o tecnoburocrática, tiene una lógica agente/recurso/solución: creemos un agente, dotémosle de recursos y dejemos que este encuentre la solución. Las iniciativas locales más exitosas por su parte, tienen una aproximación que parte de los actores afectados y proceden generalmente de la siguiente manera: existe un problema, la desocupación, que afecta a una pluralidad de actores locales, es necesario entonces un ámbito local donde estos actores se entrecruzan a propósito del empleo. La articulación de estos actores forma nuevas redes y crea nuevos universos de encuentro donde los actores construyen las estrategias más adecuadas para solucionar el problema de acuerdo a sus características locales.

El territorio como espacio fértil para la construcción de nuevos arreglos institucionales

Como ya fue mencionado en los apartados anteriores, el enfoque del desarrollo local abre las puertas a una nueva configuración de las relaciones entre el sector público y el sector privado, nuevas articulaciones entre los propios servicios públicos, y oportunidades para la participación y el diálogo social.

Así por ejemplo, los centros de formación cada vez menos son considerados exclusivamente como la expresión local de la institucionalidad nacional en materia de formación profesional, sino como un recurso propio de la comunidad y el tejido productivo local. De lugares donde se imparten cursos diseñados centralmente, pueden paulatinamente transformarse en centros de servicios formativos

| 41 José Arocena, *op. cit.*

y de otro tipo que responden pertinente y eficazmente a las necesidades de calificación y de desarrollo tecnológico de la producción de sus entornos.

La interacción entre los servicios o instituciones nacionales de formación profesional y los sectores productivo y laboral que resulta siempre complicada de operativizar más allá de los niveles centrales, encuentra en el espacio local nuevas alternativas, potencialmente más fáciles de identificar y poner en marcha en virtud de la mayor familiaridad mutua, del tratamiento de temas más cercanos y de común interés, y de la posibilidad de movilizar a personas y organizaciones que difícilmente podrían participar en instancias nacionales o centrales de concertación y diálogo.

Aspectos cruciales como el tránsito desde la educación y la formación, al trabajo, y la interacción escuela-empresa, pueden encontrar nuevas y originales alternativas a partir de un enfoque de gestión local del desarrollo. El primero, por ejemplo, mejorando los sistemas de información sobre los sistemas de educación y de formación profesional, así como de los mercados de trabajo y las necesidades sociales, de modo tal que se pueda disponer de mejores bases para la toma de decisiones. El segundo, a partir del establecimiento de acuerdos y la realización de actividades que difícilmente podrían identificarse u operativizarse desde los niveles más centralizados.

En esta misma dirección se entiende que la actividad de los centros de formación tendería a abrirse e integrarse progresivamente con los objetivos y estrategias de desarrollo gestionados localmente. La integración puede además extenderse al interior del propio aparato público: muchos de los programas y políticas públicas que a nivel nacional son vistos como independientes, en el plano local encuentran la oportunidad de vincularse también en función de aquellas estrategias de desarrollo local. De ello pueden resultar combinaciones diferentes, pero siempre sinérgicas, entre las líneas de política en materia de formación, de desarrollo tecnológico, de asistencia técnica, de acceso al crédito, entre otras.

Desde el punto de vista de la interacción público-privada, la formación profesional encuentra oportunidades de expansión a partir de la identificación y valorización de otros espacios formativos además de la escuela o centro. Las empresas y sus organizaciones, los sindicatos locales, otras entidades educativas, predios productivos, parques industriales y organizaciones de la comunidad son, entre otros, espacios potencialmente útiles para expandir la oferta de formación y volverla más pertinente con relación a la realidad regional y local.⁴²

⁴² de Ibarrola, en un informe de reciente publicación, se refiere a este tipo de interacción en el caso de la ciudad de León, Guanajuato, en México, anotando que en esa localidad tal relación *se expresa en el origen de los fondos fiscales y particulares que se destinan a la educación y la capacitación, en la distribución de los mismos entre actores públicos y privados y en la continua participación de ambos en las decisiones educativas (conformación de las juntas directivas de las instituciones escolares, programas oficiales de becas que favorecen la inscripción en*

En este tipo de perspectiva, la formación y el empleo de los jóvenes se convierte en uno de los aspectos a ser tomados en cuenta dentro de las estrategias de desarrollo económico local. No ya bajo la forma de programas independientes, sino en tanto objetivo a ser contemplado dentro de las acciones que configuran aquellas estrategias, tal como se analiza en el siguiente apartado.

La formación y el empleo de los jóvenes: un componente transversal del desarrollo local

Antes de continuar en la profundización de este tema, conviene realizar una aclaración: no son sólo las políticas y programas destinados a los jóvenes los que sufren una transformación cuando se los analiza y concibe desde la óptica del desarrollo regional y local, sino cualquier línea de política destinada a cualquier grupo, colectivo o sector. El desarrollo económico y social es el medio, o conjunto de ellos, que moviliza a países, regiones y comunidades tras el objetivo último de lograr condiciones de vida dignas para todos. Integración social, cultural y política, oportunidades de educación y formación, acceso a un trabajo decente son, entre otros, aspectos cruciales de aquellas condiciones de vida perseguidas. Distintos colectivos o grupos sociales tienen diferentes condiciones de base y oportunidades de acceso a la integración, la educación y el trabajo y requieren, por tanto, apoyos específicos tendientes a nivelar las oportunidades y sortear los obstáculos que puedan presentarse. De ahí que buena parte de las reflexiones que aquí se realizan, podría extrapolarse para considerar la situación de los trabajadores de edad avanzada, de las mujeres de diversa condición, de los microempresarios, de los trabajadores desempleados u ocupados, entre otros.

Sin embargo, en el caso de los jóvenes, existen determinadas especificidades que han de ser tomadas en cuenta y que serán necesariamente diferentes de las de otros colectivos y grupos. Tanto de lo genérico, como de lo específico, trata este apartado.

En términos generales, y dentro del enfoque del desarrollo local y regional, las políticas destinadas a la formación y el trabajo de los jóvenes comparten con las destinadas a otros colectivos, el hecho de que ellas están en función de estra-

*instituciones educativas privadas, financiamiento gubernamental de la capacitación que imparten despachos particulares, fondos públicos y privados destinados a organizaciones de la sociedad civil, diseño de programas puntuales conjuntos). Esto se observa a simple vista, afirma, en los espacios físicos que comparten los funcionarios de una y otra adscripción: en el edificio de la cámara del calzado se localiza la oficina de Fomento Económico Municipal; en el de la cámara hotelera, las instalaciones del Consejo Estatal de Turismo; en el CIPEC, una asociación civil, han encontrado acomodo todas las nuevas dependencias estatales orientadas a la formación. de Ibarrola, María, "Hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo", en *Desarrollo local y formación, Serie Herramientas para la transformación*, Cinterfor/OIT, Cinvestav, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, Universidad Iberoamericana de León, Montevideo, 2002.*

tegias de tipo más general que supone la participación y diálogo social, y aunque en muchos casos suponga la utilización de recursos nacionales, implican siempre la movilización de recursos y capacidades locales. A este respecto, es necesario aclarar que las acciones de tipo formativo, están articuladas con otros dispositivos de política y con los recursos y capacidades movilizados, no sólo por el sector público, sino también por el privado y las organizaciones sociales.

Un ejemplo de lo anterior sería un plan regional para el desarrollo de la producción de miel, donde grupos de jóvenes reciban capacitación técnica y formación para iniciar y gestionar emprendimientos económicos, donde dispongan de mecanismos de acceso a crédito o capital semilla y asesoramiento técnico una vez iniciado el proceso de producción. Podrían establecerse mecanismos de apoyo tendientes a la conformación de organizaciones de productores de miel, asistencia para la certificación de los procesos, identificación de mercados y establecimiento de negocios. Mediante la capacitación y la disposición de medios adecuados, se facilitaría el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de modo tal que los productores y sus asociaciones pudieran intercambiar sus experiencias con otros productores, investigadores e instituciones de otras regiones y países. De la misma forma, se implementarían programas de desarrollo de empresas complementarias, por ejemplo de producción de envases, de diseño, de asistencia a la comercialización. Las entidades de formación profesional, de investigación y desarrollo tecnológico presentes en la región o en áreas cercanas podrían cooperar en el desarrollo de nuevos productos relacionados con la apicultura, contando con comisiones o equipos que ayudaran a orientar el accionar.

Como puede verse en el caso anterior, no se trata de una estrategia o plan específicamente dirigido a los jóvenes; un plan similar podría realizarse para trabajadores desocupados, o para productores agrícolas que necesitan reconvertir o complementar otros tipos de producción. Sin embargo, está claro que se trata de una estrategia que permite a los jóvenes participantes adquirir una formación técnica, prepararse para iniciar y gestionar un negocio, organizarse, les brinda oportunidades de trabajo y generación de ingresos, y perspectivas de desarrollo personal. En resumen todo aquello que un programa de formación y empleo para jóvenes buscaría.

Con esto no se pretende afirmar que, pensadas desde esta perspectiva, las estrategias de formación y empleo no posean diferencias significativas en función del colectivo que se desea incorporar. Al contrario, y continuando con el anterior ejemplo, deberán tenerse en cuenta las características, necesidades y aspiraciones de los jóvenes, si se quiere lograr que ellos participen de tal plan. A este respecto se enumeran a continuación una serie de aspectos que en general han de ser tomados en cuenta en planes o estrategias de formación y empleo para jóvenes.

- Como ya se mencionó, los jóvenes no constituyen un grupo homogéneo, extremo que se verifica no sólo a nivel nacional, sino también local y regional. Los programas que podrán interesar y servir a algunos jóvenes, para otros no serán tan atractivos y útiles. Por ello no basta con determinar una demanda de mercado, o las capacidades existentes localmente. También es preciso tomar en cuenta las necesidades y motivaciones de los participantes, amén de sus características de base.
- En no pocas ocasiones se requiere complementar las acciones de formación con actividades de otro tipo: recreación, orientación vocacional, formación personal y social, orientación profesional, nivelación educativa. En una mirada integral, los jóvenes no sólo tienen necesidades de tipo técnico o laboral, en muchos casos se constata que la falta de atención a cuestiones como su educación básica, espacios de sociabilidad y apoyo orientativo, pueden mermar y aun inhibir los efectos esperados de un programa.
- En comparación con los adultos, los jóvenes suelen poseer escasa o nula experiencia laboral y profesional previa. No sólo los contenidos técnicos del trabajo, sea éste asalariado o no, resultan esenciales para un buen ejercicio laboral y profesional. Actitudes, autoconfianza y orgullo profesional son cualidades a ser cultivadas en el marco de procesos de formación lo más cercanos posible a las situaciones concretas de trabajo.
- Como ventaja, y también en comparación con los adultos, los jóvenes poseen potencialmente una mayor flexibilidad y adaptabilidad a contextos productivos y laborales cambiantes. Suelen estar más familiarizados con los códigos modernos y con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Existe toda una discusión sobre si las políticas dirigidas a jóvenes deben orientarse a su inserción laboral o, por el contrario, a asegurar su permanencia dentro del sistema educativo. Cada contexto social dará una respuesta diferente a este debate y seguramente no lo eliminará. De todas formas, cualquier proceso de educación o formación profesional debería orientarse a aumentar las posibilidades de una inserción laboral exitosa, sea esta más temprana o más tardía.
- Complementariamente a lo anterior, la educación y la formación no pueden pensarse como una etapa acotada y previa a la vida activa. Ellas son necesarias tanto para el trabajo, como para posibilitar procesos de educación y formación a lo largo de la vida.

7. LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL AL SERVICIO DE LOS TEJIDOS PRODUCTIVOS tres casos de buenas prácticas

Tomando como marco las referencias conceptuales antes desarrolladas, nos proponemos abordar tres casos de instituciones de formación profesional de la región que ejemplifican los aportes de los centros y servicios institucionales a las estrategias de desarrollo regional y local.

7.1. SENAI: el ejemplo de Santa Catarina

Creado en 1942, el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial –SENAI– es actualmente uno de los más importantes polos nacionales de generación y difusión de conocimiento aplicado al desarrollo industrial de Brasil. Como parte integrante del Sistema de la Confederación Nacional de la Industria –CNI–, SENAI apoya a 28 sectores económicos por medio de la formación de sus recursos humanos y de la prestación de servicios, como asistencia al proceso productivo, servicios de laboratorio, investigación aplicada e información tecnológica.

SENAI ha definido como su misión institucional “*contribuir al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del País, promoviendo la educación para el trabajo y la ciudadanía, la asistencia técnica y tecnológica, la producción y disseminación de información y la adecuación, generación y difusión de tecnología*”. La flexibilidad en la estructura de dicho organismo es uno de los principales elementos que permiten a éste cumplir con esta misión. Gracias a ella, SENAI es el mayor complejo de formación profesional de América Latina y el Caribe, ofreciendo una atención adecuada a las diferentes necesidades locales y contribuyendo al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del país.

Educación permanente, desarrollo tecnológico, información y difusión de conocimiento, son las prioridades de SENAI. Los profesionales formados por SENAI cuentan con prácticas pedagógicas adecuadas, metodologías de forma-

ción profesional innovadoras, cursos de formación a distancia, tecnologías de última generación, cursos basados en la premisa de la educación permanente, laboratorios actualizados y talleres altamente modernizados. Los egresados del SENAI son los más disputados del mercado, en la medida que se reconoce su capacidad para generar resultados inmediatos en las empresas e industrias. El SENAI también invierte en proyectos y programas que dan prioridad a la información y la difusión de conocimiento, teniendo como convicción que el éxito de las empresas está íntimamente ligado a su capacidad de transformar el conocimiento en decisiones. Para SENAI es imprescindible que este, principalmente el tecnológico, permanezca siempre actualizado y llegue al cliente en forma rápida, accesible y en un lenguaje adecuado a sus necesidades.

SENAI actúa en diferentes cadenas productivas, como telecomunicaciones, petroquímica, automotriz, alimenticia, construcción civil, artes gráficas, confección, electro-electrónica, diseño, informática, metalmecánica, muebles, textil y otras. Tiene una cobertura en todo Brasil a través de sus 293 Agencias de Formación y Centros de Educación Profesional, 312 Unidades Móviles, 46 Centros Nacionales de Tecnología y 58 Centros Modelo de Educación Profesional. Todas esas unidades están siendo interconectadas por la InfoVía-CNI, una red digital multimedia que busca acabar con las distancias y ampliar el alcance de las acciones de SENAI.

En términos de futuro, SENAI se plantea ocupar para el año 2010 una posición nacional de liderazgo como institución de educación para el trabajo, reconocida internacionalmente, innovada tecnológicamente y gestionada por resultados.

Resumen del Plan Estratégico de SENAI 2000-2010

Para cumplir con su Misión y realizar su Visión, y en consonancia con las oportunidades y amenazas que el ambiente externo evidencia, SENAI intenta pautar sus esfuerzos hasta el año 2010 siguiendo las siguientes orientaciones estratégicas básicas:

1. *Actuación sistémica:* Priorizar el desarrollo de acciones integradas entre unidades y departamentos del SENAI y demás entidades del Sistema CNI para la atención de los clientes.
2. *Actuación en cadenas productivas:* Ampliar la atención al sector productivo con la oferta de soluciones para los vínculos de las cadenas productivas, en alianza con otras instituciones.
3. *Mejoramiento de la gestión:* Diseminar un modelo de gestión empresarial basado en la valorización de las competencias y en la obtención de resultados.

4. *Orientación para el mercado:* Intensificar el desarrollo de acciones para fortalecer y ampliar las relaciones de SENAI con el mercado nacional e internacional.
5. *Responsabilidad social:* Intensificar el desarrollo de acciones con impacto social y enfoque en la responsabilidad pública y en el ejercicio de la ciudadanía.
6. *Sustentabilidad:* Intensificar esfuerzos para ampliar la oferta de productos competitivos e innovadores, con el establecimiento de alianzas estratégicas.

Objetivo 1

Aumentar la participación de SENAI en el mercado de educación para el trabajo, atendiendo las necesidades, tanto de los segmentos tradicionales, como de los tecnológicamente más avanzados.

Objetivo 2

Aumentar la participación de SENAI en el mercado de información y tecnología, en lo que atañe a la adecuación, generación y difusión, con productos competitivos e innovadores.

Objetivo 3

Atender proactivamente a clientes de base nacional, ofreciendo servicios personalizados de forma articulada y homogénea.

Objetivo 4

Atender las demandas de las cadenas productivas de forma sistémica e integrada.

Objetivo 5

Ampliar la integración de SENAI con el mercado internacional, bajo la articulación del Departamento Nacional.

Objetivo 6

Intensificar la actuación de SENAI entre las micro y pequeñas empresas.

Objetivo 7

Fortalecer la posición de SENAI en el mercado.

Objetivo 8

Ampliar la contribución de SENAI al ejercicio de la ciudadanía y de la responsabilidad social, a mejoría de la calidad de vida.

Objetivo 9

Ampliar progresivamente el índice de sustentabilidad del SENAI.

Objetivo 10

Obtener excelencia en el desempeño institucional de acuerdo con criterios y prácticas reconocidas en el ámbito de la gestión de la calidad.

Objetivo 11

Promover la valorización y el reconocimiento de las competencias internas.

La revisión y actualización del Plan estratégico de SENAI para el horizonte 2000-2010 siguió una metodología bastante simplificada en relación a la utilizada para su elaboración en 1995. Tal simplificación sólo fue posible debido al gran aprendizaje institucional hecho con relación a su gestión estratégica.

El proceso de revisión del Plan tuvo como principal característica la participación y reflexión estratégica de los dirigentes y técnicos de planeamiento de todos los Departamentos Regionales y del Departamento Nacional. Además, se utilizaron intensiva y extensivamente las redes de comunicación del SENAI para recoger opiniones, estimular debates y viabilizar las conclusiones de las diversas etapas del proceso de planeamiento.

El municipio de Joinville en Santa Catarina

Uno de los 27 Departamentos Regionales de SENAI es el que corresponde al Estado de Santa Catarina (región sur del país) con sede en la Capital del Estado, Florianópolis. SENAI-SC actúa en los niveles básico, técnico y tecnológico de educación profesional, con cursos en 33 áreas. Cuenta con 37 unidades, de las cuales 30 corresponden a Centros de Educación y Tecnología, 6 a Centros de Tecnología (SENAITEC)⁴³ y una al Departamento Regional.

Santa Catarina se destaca en el ámbito nacional por su organización, producción y calidad de vida. Históricamente, tuvo procesos de colonización bien efectuados que resultaron en la formación de núcleos urbanos prósperos que die-

43 Los SENAIITEC presentes en el Estado son: Centro de Tecnología en Alimentos de Chapecó; Centro de Tecnología en Materiales de Criciúma; Centro de Tecnología en Automatización e Informática de Florianópolis; Centro de Tecnología en Electrónica de Jaguará do Sul; Centro de Tecnología en Electromecánica de Joinville; Centro de Tecnología de Mobiliario de São Bento do Sul; Centro de Desarrollo Empresarial de Florianópolis.

ron origen a un parque industrial diversificado. En la región Nordeste la predominancia es del complejo electro-metalmecánico, el cual responde por 18% del producto generado por la industria catarinense y emplea unas 53.000 personas en sus 5 mil empresas. Del sector mecánico surge uno de los principales productos de exportación de Santa Catarina: los motocompresores herméticos para la refrigeración doméstica, que responden por el 10% de las exportaciones del Estado. Se destacan también las industrias de material de transporte y de materias plásticas, responsables por el 7% del valor de la transformación industrial y por la generación de 18.000 empleos en 800 industrias.

Situado en dicha región y en un punto estratégico de acceso a los países del Cono Sur, Joinville es uno de los quince municipios brasileros con mayor volumen de recaudación de tributos y el tercer polo industrial del sur del País. La ciudad tiene 82% de su actividad económica concentrada en la industria. En el Municipio están alojadas 1.521 industrias, destacándose los sectores metalmecánico, textil, plástico, metalúrgico, químico y farmacéutico; empleando a cerca de 85.000 personas.

Joinville es responsable por cerca del 16% de las exportaciones catarinenses, su industria ocupa el quinto lugar en el *ranking* de las exportaciones nacionales y viene conquistando cada año nuevos mercados en el exterior. En el mercado interno, Joinville participa en forma destacada en la provisión de productos manufacturados, como refrigeradores, autobuses, motocompresores, textiles, compresores de aire, autopiezas, tubos y conexiones de PVC y materiales sanitarios.

Las nuevas inversiones en la industria automovilística en la región Sur, con la implantación de fábricas de empresas como Audi, Renault, Volkswagen y Chrysler en el Estado de Paraná, y de la Ford y GM en Rio Grande do Sul, abren nuevas e importantes oportunidades a la producción industrial desde que ésta pasó a ser competitiva con los principales proveedores internacionales: Italia, Francia, Alemania, Portugal y otros.

Esta realidad viene a favorecer al Municipio de Joinville y las ciudades del Norte del Estado por estar localizadas estratégicamente en el centro de la región de esta nueva ola de inversiones. Con aproximadamente 55 industrias de autopiezas actualmente ya atendiendo a BMW, Mercedes-Benz, Audi, Volvo, Peugeot, Renault, Citroën y motos Honda en el exterior, GM, Volkswagen, Fiat, Ford, así como camiones y máquinas agrícolas fabricados en Brasil, se caracterizan como un centro proveedor de excelencia. Es importante destacar que las industrias de plásticos, electro-electrónicos y textiles de la región también fabrican componentes para vehículos.

El desarrollo de toda esa base industrial se debe en gran parte al aporte que las instituciones de formación profesional y educación tecnológica vienen ha-

ciendo en toda la región. Si bien por sí solas, educación y formación tienen escasa incidencia en la transformación de un sistema productivo local, las mismas son parte del *software* del desarrollo y juegan un papel estratégico en el desarrollo empresarial que repercute en mejoras locales.

La formación de los recursos humanos dentro del desarrollo local adquiere gran relevancia cuando se la percibe desde la perspectiva de la competitividad empresarial. Si se pretende mantener o mejorar la posición competitiva de las empresas en el mercado, es necesario una mejora en los productos y servicios, lo que depende en muchos casos de la calidad de los recursos humanos.

Como sostiene Vázquez Barquero, *“La disponibilidad y calidad de los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo de la localidad o región, ya que afectan a la productividad del sistema empresarial, a la competitividad territorial y al modelo cultural que sostiene el proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía”*.⁴⁴

Refiriendo específicamente al caso de Joinville, vemos un cuidadoso tratamiento en lo que refiere al tema de la formación. Desde 1944 el SENAI instala allí una unidad de formación profesional con programas de aprendizaje industrial en las áreas eléctrica y mecánica, bajo la administración del Estado de Paraná. Tuvo como primera sede la Escuela Práctica de Comercio Martins Veras, mudándose posteriormente para el Círculo Obrero de Joinville donde permaneció hasta 1946, cuando pasó a funcionar en su propio predio.

En 1953 el SENAI Santa Catarina se desvinculó del Estado de Paraná pasando a tener delegación propia, estableciendo su propio Departamento Regional en la capital del Estado, y pasando a coordinar las actividades de las unidades localizadas en su perímetro.

En su evolución, la Unidad de Joinville se transformó en Centro de Formación Profesional, tornándose en un referente en la preparación de recursos humanos para la industria metalmeccánica de la región.

En 1977, la demanda creciente del mercado exigió una ampliación significativa de las unidades del SENAI en todo el Estado. Fue cuando se inauguró, en el año siguiente, otro Centro, esta vez en la región Norte de la ciudad, más específicamente en el Distrito Industrial. El Centro de Formación Profesional – Joinville Norte–, fue instalado en un área de 20.000 m² y 5.400 m² de área construida, con un parque de equipamientos y laboratorios del área electro-metalmeccánica.

Las dos unidades en Joinville se tornaron, entonces, fundamentales en el proceso de preparación de profesionales en la región, diversificando sus accio-

⁴⁴ Antonio Vázquez Barquero, “Desarrollo de los recursos humanos”, en *Política económica local*, Pirámide, p. 276.

nes de calificación y perfeccionamiento orientadas a la mecánica general, fabricación de máquinas y herramientas, mantenimiento industrial, mecánica automotriz y electro-electrónica.

En 1984, la Gremial de las industrias textiles de Joinville firmó un convenio con SENAI para combinar las competencias de ambas instituciones para el desarrollo del sector textil y de confecciones de la región. En esa oportunidad fueron transferidas, en comodato, las instalaciones del Centro de Entrenamiento Textil de Joinville (CETEJE), creado en 1975, el cual tiene como objetivo capacitar y perfeccionar a los profesionales que actúan en las empresas del ramo.

A partir de 1994, nuevas acciones fueron implantadas con cursos técnicos postsegundo grado y programas de postgraduación en cooperación con universidades.

En 1996 se ampliaron las actividades volcadas a las nuevas tecnologías, a través de la instalación del Polo Avanzado de Automatización e Informática del CTAI (Centro de Tecnología en Automatización e Informática) con modernos laboratorios en CNC, hidráulica, neumática, electrónica, automatización e informática, para atender las crecientes reivindicaciones de las industrias de la región Norte/Nordeste del Estado.

Como resultado de una evolución de las actividades y formas de actuación, SENAI proporcionó la fusión de las actividades del SENAI-Joinville con el Polo Avanzado del CTAI y reconoció esta unión como un Centro de Tecnología en Electromecánica (CTEMM) que hoy actúa de acuerdo con la política de asistencia a las industrias, no sólo del municipio, sino también de toda la región. Ello, atendiendo a los desafíos propuestos en las áreas de educación tecnológica, asistencia técnica y tecnológica, información tecnológica e investigación aplicada, contando con una infraestructura de instalaciones y servicios especializados que contemplan los ramos automotriz, electro-metalmecánico, textil y confección, alimentos, construcción civil, gestión de calidad y gestión empresarial.

El Centro de Tecnología en Electro-metalmecánica (CTEMM) y el Micro Distrito Industrial de Base Tecnológica (MIDIville) fueron inaugurados en marzo de 1999. El CTEMM, al igual que los demás Centros de Tecnología del SENAI ofrece servicios de educación profesional, asesoría técnica y tecnológica, investigación aplicada y difusión de información tecnológica. El predio donde funcionaba la antigua unidad Joinville Norte del SENAI fue totalmente remodelado para asentar el nuevo Centro.⁴⁵

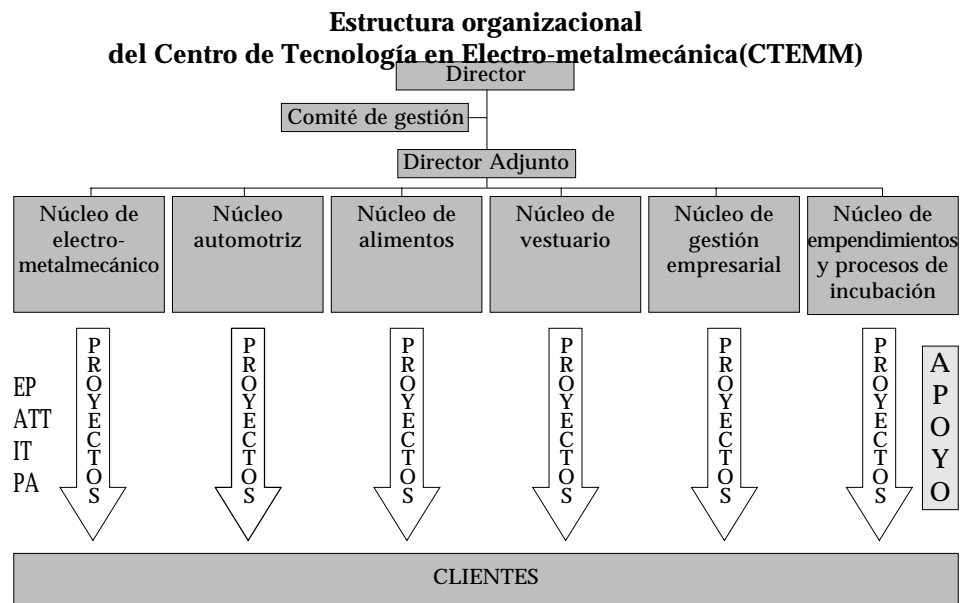
45 Del total de área construida (5.400 m.²), 2.250 m.² están reservados a los laboratorios de accionamientos eléctricos, informática, electrónica, accionamientos hidráulicos y neumáticos, comando numérico computarizado/sistema flexible de manufactura, robótica, automatización, mecánica y matricería.

El Centro de Tecnología en Electro-metalmecánica(CTEMM) y su aporte al desarrollo industrial de la región

El ejemplo del CTEMM es útil, tanto para abordar un caso concreto de cómo puede una institución de formación profesional aportar al desarrollo regional, como para ilustrar lo que es una de las principales estrategias desarrolladas a nivel nacional por el SENAI: los Centros Nacionales de Tecnología, más conocidos como SENAITEC.

De forma general, los SENAITEC pueden caracterizarse como unidades que han sido reconvertidas para atender de forma específica a determinados sectores o cadenas productivas, muchas veces con una referencia de tipo territorial, mediante la integración de los servicios de educación profesional con otros, como asistencia al proceso productivo, servicios de laboratorio, investigación aplicada e información tecnológica. Estos centros cuentan con el conocimiento e infraestructura tecnológica de punta, específicos para los sectores industriales atendidos.

En la práctica, los SENAITEC procuran dejar disponible, en el ámbito nacional, el conocimiento producido por los sectores industriales de punta en diversos Estados.



En el caso del CTEMM, y en términos organizativos, se ha adoptado una estructura matricial aplicada a su organigrama, donde los Núcleos de Negocio son los gestores de recursos materiales y humanos dentro de sus especialidades, actuando cada uno de estos últimos, en cuatro áreas: educación profesional, información tecnológica, asesoría técnica y tecnológica e investigación aplicada. El modelo organizacional matricial emplea un sistema de comando múltiple, procurando flexibilidad, agilidad e interacción entre áreas y núcleos de negocios, de forma tal que las personas puedan actuar en diversos proyectos bajo coordinaciones diferentes. Existe además un núcleo de apoyo que ofrece soporte técnico administrativo a todas las áreas de actuación, y un Comité de Gestión formado por el equipo directivo, los facilitadores de los núcleos de negocio y por el facilitador de la calidad, que definen todas las acciones del CTEMM.

En términos de infraestructura, el CTEMM cuenta con tres instalaciones con diferentes localizaciones. En la zona norte de la ciudad se localizan, por un lado y en el mismo predio, CTEMM Norte⁴⁶ y el Proyecto MIDIVille, consistente este último en una incubadora de empresas de base tecnológica; en tanto en otro predio se encuentra el CTEMM-CETEJE.⁴⁷ Finalmente en la zona sur se encuentra CTEMM-Sur.⁴⁸

Las principales líneas de innovación en el caso del CTEMM, y al igual que en otros SENAITEC, consisten, por un lado, en la focalización de la acción del centro en los sectores y cadenas productivas que tienen asiento en la región, o bien que se hayan conectados a ella; y por otro, en la diversificación e integración de los servicios prestados.

Lo primero aparece claro a través de las áreas y especialidades atendidas, estrechamente relacionadas con las principales actividades económicas del municipio y su entorno. Lo segundo, en cambio, se refleja en que las instalaciones que conforman el CTEMM y los recursos de que éste dispone, si bien continúan utilizándose en forma intensiva con fines formativos, también se movilizan para la prestación de nuevos servicios: información tecnológica, asesoría técnica y tecnológica, investigación aplicada.

Esto último tiene, al menos, tres efectos significativos:

46 CTEMM Norte cuenta con instalaciones destinadas a: asesoría técnico mecánica; soldadura; laboratorio de metrología; mecánica general, CNC-CAD-CAM; robótica; sistemas hidráulicos y neumáticos; informática industrial; laboratorio de diseño; automatización; informática; electrónica; accionamientos eléctricos.

47 CTEMM-CETEJE cuenta con instalaciones dedicadas a: vidriería científica; confección; modelaje; mantenimiento general de máquinas de costura; laboratorio químico; laboratorio de CAD-confección; laboratorio de gas natural.

48 CTEMM-Sur cuenta con instalaciones para: centro automotriz; módulo Ford; módulo Mercedes Benz; módulo MWM; sala de electrónica; laboratorio de conversión de vehículos a gas; sala de informática; sala hidráulica/neumática; laboratorio de accionamiento eléctricos; mecánica de autos; mecánica general; alineación y balanceo; panificación y confitería.

En primer término, **amplía y diversifica los sujetos de atención de la institución**. Estos no son ya sólo personas –jóvenes o adultos– que procuran calificarse para el trabajo, sino también empresas, sectores industriales y cadenas que combinan sectores y servicios diversos, parques industriales, empresas incubadas, entre otros. En suma, la actuación de los centros se orienta a servir a la comunidad toda y al tejido económico y productivo que la caracteriza. De esta manera, las políticas de la CTEMM son una herramienta importante en la consolidación de procesos de desarrollo local, ya que las mismas procuran, más allá de formar y capacitar los recursos humanos, aumentar la calidad de vida de la sociedad local.

En segundo término, se produce **un cambio en el enfoque aplicado a la gestión de los servicios de los centros y la relación de éstos con el mundo productivo**. Si originariamente los centros de formación profesional tendían a vincularse con las demandas de calificación en los territorios y sectores de referencia, hoy en día van mucho más allá. Los servicios de formación se articulan e integran con nuevos y diversos servicios, dando como resultado una atención de tipo integral. Las empresas, sectores o parques industriales no acuden al centro exclusivamente para plantear sus demandas de calificación, o a reclutar egresados de los cursos. Concurren también a interiorizarse de las últimas novedades tecnológicas relacionadas con su actividad, a utilizar las instalaciones con fines de prueba de equipos, herramientas o materiales, a establecer acuerdos con el centro –y eventualmente con otros actores, como universidades– para desarrollar proyectos de investigación aplicada.

Por último, y **en virtud de la adscripción y referencia territorial del centro, se realiza también una integración y complementación entre los servicios de éste, y otros actores y recursos presentes en la región**. Tal es el caso cuando se acuerda combinar la infraestructura, recursos y servicios del centro con los de cámaras empresariales, universidades, institutos tecnológicos u otros. El aporte del centro, ya de por sí ampliado y diversificado, a la vez que orientado por un enfoque integral en la prestación de servicios, se inserta dentro de una red que funciona al servicio de todo el tejido productivo de la región.

A continuación se aborda una de las líneas de acción de más reciente desarrollo por parte del SENAI-SC, las incubadoras de empresas de base tecnológica.

Incubadoras de empresas de base tecnológica

SENAI-SC está implementando la puesta en marcha de tres Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IBT), geográficamente distribuidas de manera estratégica en el Estado, lo que implica generación de nuevos puestos de trabajo y aumento de la competitividad de los emprendimientos que allí se instalan. Estos locales están estructurados de forma flexible, de modo tal que puedan fácilmente ser adaptados para atender las nuevas necesidades que puedan surgir. Las IBT promueven una estrecha relación empresarial mediante la transferencia de conocimiento, de los resultados de investigaciones realizadas desde las entidades promotoras de información y productoras de tecnología, y a través de la capacitación en segmentos de punta que promueven el acceso al incremento de valor en las actividades empresariales basadas en el conocimiento y la tecnología. Todo ello, basándose en una previsión del futuro inmediato donde se entiende que se acrecentará la importancia en los cambios de mentalidad, y donde investigaciones, desarrollo e innovación garantizarán la modernización de los sistemas productivos, a través de estrategias locales y regionales.

Es en este escenario que están siendo creadas tres IBT:

Incubadora de Base Tecnológica de Joinville –MIDIVILLE: la cual tiene como áreas de actuación la automatización industrial, la electro-metalmecánica y la matricería; y como unidad de apoyo logístico y operativo el CTEMM, localizado en Joinville. Esta IBT fue inaugurada en marzo de 1999 y los resultados obtenidos hasta ahora indican que, aun cuando existe sólo uno de los módulos inicialmente previstos, se han generado 103 puestos de trabajo, 13 nuevos productos/servicios, siendo uno de estos últimos actualmente exportado a Argentina y Estados Unidos.

Incubadora de Base Tecnológica de Criciúma –MIDISUL: la cual tiene a la cerámica y materiales, como áreas temáticas de conocimiento. Cuenta con el apoyo logístico del Centro de Tecnología en Cerámica (CTC), ubicado en la misma localidad, polo de la región sur del Estado. Esta IBT fue inaugurada en mayo de 2001 y ya cuenta con cuatro empresas residentes.

Incubadora de Base Tecnológica de Chapecó –MIDIOESTE: La agroindustria es el área temática de conocimiento, apoyada por el Centro de Tecnología en Alimentos (CTAL) de la Ciudad de Chapecó. Esta incubadora, con espacio físico para 16 empresas, constituirá un mecanismo para generar nuevos productos y tecnología, procurando agregar valor a la producción actual. Chapecó es la ciudad polo de la región Oeste, donde está situado el complejo agroindustrial orientado principalmente a la producción y procesamiento de suinos y aves.

Los servicios que a través de las IBT, el SENAI-SC ofrece a las empresas incubadas, son:

- Infraestructura física
- Servicios de apoyo operativo
- Servicios de apoyo estratégico
- Servicios de desarrollo empresarial
- Servicios de apoyo tecnológico

El SENAI utiliza el mecanismo de fomento industrial materializado en un espacio físico especialmente configurado para abrigar empresas de base tecnológica, dispuestas a transformar ideas en productos, procesos y servicios. Además de esto, el Proyecto constituye un puente entre el mercado y el desarrollo tecnológico generado en las instituciones de formación e investigación o derivado de otras empresas, llevando los productos originados en el mundo de la investigación a los consumidores potenciales.

Entre los principales objetivos del programa se encuentran:

- capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas para la generación de nuevas tecnologías, especialmente en los sectores de electro-metalmecánica, alimentos y cerámica;
- formar personal de los sectores industriales, con vistas a la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos;
- incentivar la creación de nuevas empresas de base tecnológica a través de mecanismos que valoricen y estimulen la capacidad emprendedora, apuntando a apoyar el desarrollo de nuevas tecnologías;
- promover el desarrollo gerencial de los micro y pequeños empresarios, de los investigadores de universidades y centros de investigación y de los estudiantes universitarios, que tengan como meta la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos;
- insertar la variable ambiental en el proceso de desarrollo económico del Estado, concientizando a los empresarios para la adopción de técnicas de preservación ambiental y para la introducción de tecnologías que minimicen los efectos causados por los residuos de la producción industrial.

Las empresas interesadas en participar del proceso de incubación deben presentar un plan de negocios, comprobando:

- que se propongan desarrollar productos intensivos en tecnología;
- que se trate de proyectos técnicamente viables;
- que posean retorno comercial;
- la estructura de capital disponible y necesario;
- la adecuación a los objetivos de MIDIVILLE-MIDISUL-MIDIOESTE

A su vez, y para acceder efectivamente a la incubadora, las empresas deben recorrer las siguientes etapas:

- precalificación de emprendimientos;
- calificación de los candidatos;
- clasificación final.

Además del espacio físico para la instalación de las empresas incubadas (módulos), se ofrece una infraestructura de uso compartido, consistente en: sala de reuniones, auditorio, *show-room*, oficina de SEBRAE, reproducción y encuadernación, sala para cursos, programas de capacitación, red de *intranet* y acceso a Internet, acceso a la Infovía-CNI, recepción, vigilancia y acceso a los laboratorios de los Centros Tecnológicos de SENAI.

En términos de resultados esperados, mediante esta estrategia se procura:

- reducción de la tasa de mortalidad de las empresas;
- generación de puestos de trabajo;
- transferencia de tecnología entre universidades, centros de investigación tecnológica y empresas;
- propiciar tasas de crecimiento acelerado entre las empresas incubadas.
- influenciar la cultura tecnológica de la región;

De este modo, el SENAI-SC busca responder a las demandas emergentes de la sociedad industrial, posibilitando a los nuevos emprendedores la aplicación práctica de investigaciones e ideas, convirtiéndolas en beneficios para la sociedad como un todo. Se procura generar y fortalecer las dinámicas económicas y empresariales de la localidad pero cuidando siempre mantener la identidad local.

Finalmente, y a los efectos de brindar un panorama directo y claro de qué tipo de actividad se procura desarrollar mediante la estrategia de las IBT, se describen las empresas incubadas en el caso de MIDIVille. Ellas son:

Pollux: Esta empresa proyecta, desarrolla e implanta sistemas industriales de visión compuestos por cámaras, elementos ópticos, *hardware* y *software* de procesamiento de imagen, utilizados en procesos de inspección en líneas de fabricación y embalaje. La tecnología posibilita inspección en 100% de la producción y es empleada para detectar y descartar de la línea, los productos con defectos.

Entre las principales ventajas generadas por los sistemas de visión están: aseguramiento de la calidad, ganancias de productividad, eliminación de desperdicios en los procesos productivos, y la preservación de la imagen de la empresa en el mercado al impedir que productos con defectos visualmente detectables lleguen al cliente final.

Con el dominio de tecnologías mundiales, Pollux atiende las necesidades en inspección visual de grandes empresas de las industrias farmacéutica, cosmética, de bebidas, automotriz, electro-electrónica, gráfica, entre otras. La compañía tiene sede en Joinville y filiales en Florianópolis, São Paulo y México. Además de los socios gestores, fundadores de la empresa, Pollux cuenta con dos importantes fondos para empresas de base tecnológica, gerenciados por el Banco Fator y por el GP Tecnología. En 2001 la empresa conquistó el Premio FINEP de Innovación Tecnológica, concedido por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

South –Soluciones Industriales en Calidad: Es una empresa líder en los sectores de metrología dimensional, ingeniería reversa y calibrado de instrumentos. A los servicios prestados son incorporadas avanzadas tecnologías. A través de la metrología dimensional se realiza la evaluación de piezas, herramientas, moldes y dispositivos, usando máquinas de medición por coordenadas y la comparación de superficies en tercera dimensión. En la ingeniería reversa el proceso consiste en la utilización de equipamientos y *software* que captan la forma de las superficies, traduciéndolas para el modelo matemático de tres dimensiones con exactitud y confiabilidad. En el sector de calibrado de instrumentos South es especialista en el calibrado de dispositivos de control convencional y complejo. También son ofrecidas soluciones en la implantación de metrología y calibrado. La empresa ha conquistado importantes clientes en los sectores automotriz, electro-electrónico, metalmecánico, metalúrgico y de plásticos.

Fastparts –Prototipos: El diseño de prototipos es un paso fundamental en el desarrollo de un producto, pues lleva a las empresas a testar sus productos con seguridad antes de realizar inversiones en herramientas definitivas. Fastparts produce prototipos, modelos y *mock-ups*, utilizando un proceso de modelaje tridimensional, maquinado en CNC, termoconformación y molde en silicona. La utilización de *softwares* Cad y CAM genera modelos de piezas de varios grados de complejidad geométrica. La máquina Vaccum Forming es usada para hacer piezas con espesores constantes. En la Vaccum Casting son elaborados los moldes en silicona, que ayudan en la reproducción de piezas geoméricamente complejas; con una inyección de resina es posible simular el material final y realizar una fabricación preserie del producto. La empresa mantiene reserva absoluta junto a sus clientes y cuenta con un equipo de profesionales calificados, con una experiencia media de quince años. Atiende empresas de los sectores automotriz, electro-electrónico, electrodoméstico, de embalaje y talleres de diseño. Sus principales clientes son Volvo, Multibrás, Busscar, O Boticário, Docol, Motorola, Tigre y Weg.

ISA do Brasil: Es una empresa de automatización industrial fundada en 1997, con sede en la ciudad de Joinville; tiene como socia y colaboradora a ISA Automatisierungs Technik, fundada en 1991, con sede en la ciudad de Herrenberg,

Alemania. Ambas unidades, de Brasil y Alemania, se encuentran eficazmente interconectadas. El apoyo mutuo forma un equipo altamente especializado y que utiliza tecnología de punta en sus soluciones. ISA actúa en el sector electro-mecánico, ofreciendo soluciones específicas. La empresa proyecta, construye e implanta sistemas adecuados para las necesidades de sus clientes.

Sus principales servicios son: desarrollo de proyectos eléctricos (utilizando el *software* Eplan), desarrollo de *softwares* aplicativos para CLP (Controlador Lógico Programable) y sistema de supervisión, AGV (Vehículo Guiado Automáticamente), montaje de paneles eléctricos e infraestructura, implantación y *star-up* del sistema, capacitación en automatización y mantenimiento. ISA do Brasil atiende clientes como Embraco, Renault, Tupy y Multibrás.

Hbtec: esta empresa, que ofrece soluciones en tecnología de la información, actúa desde 1989 en Blumenau y desde hace tres años en Joinville. Es especialista en Sistemas para CRM (Customer Relationship Management). Las soluciones ofrecidas contemplan todo el ciclo de ventas y relacionamiento con el cliente, en soporte de actividades como: análisis de escenarios/mercados (Hbtec-DEX, extractor de datos, herramienta OLAP), automatización de la fuerza de ventas (Hbtec-AFV, solución multiplataforma –Palmtop, Notebook y Web), procesos de telemarketing/televentas (Hbtec-TMK) y procesos de atención del tipo SAC/asistencia técnica (Hbtec-SAC). Las soluciones Hbtec-CRM pueden ser utilizadas de forma aislada o integradas de acuerdo con las necesidades de cada cliente. La actuación de la empresa posibilita al gestor focalizar sus acciones de venta, relacionarse y fidelizar a sus clientes. La Hbtec se destaca en el mercado por la agilidad en la atención, la confiabilidad de sus productos y servicios, y por la forma de trabajo enfocada en la adecuación de los productos a los procesos de negocios de los clientes.

Kronos-Engenharia: Esta empresa aplica el concepto de ingeniería simultánea para el desarrollo de moldes de inyección. Integra las tecnologías CAE/CAD/CAM/CAV como instrumento en el apoyo a las empresas de fabricación de herramientas, modelaje, diseño y de transformación. Se destaca en los mercados de electrodomésticos, embalajes, juguetes y automóviles, a través de un equipo especializado y con larga experiencia. Con el sistema CAD, desarrolla en ambiente 3D: productos, ingeniería reversa, proyecto de moldes y simulación de movimientos de mecanismos en moldes y productos complejos.

Mediante la simulación computacional (CAE) se evalúan las variables en vueltas en la inyección de termoplástico y se proponen soluciones alternativas para producto y molde, así como los parámetros de regulación de la máquina inyectora mejorando la eficiencia del proceso. El sistema de manufactura (CAM), permite la reproducción exacta del diseño del producto, generando la trayectoria de la herramienta para máquina CNC. Todos los programas son verificados (CAV)

a fin de optimizar el proceso y evitar colisiones. Kronos Engenharia se especializa en la maquinación de electrodos de grafito o cobre, así como en el maquinado de cavidades y piezas de reposición, para lo cual dispone de fresadoras High Speed.

Sysfocus –Software Solutions: Esta empresa ofrece soluciones en manufactura, atendiendo a las áreas de ingeniería, *stock*, planeamiento (MPS, Programación, MRP y CRP), control de la producción y costos industriales. El *software* permite la visualización de cada etapa del proceso de producción, controlando el procesamiento, costo y almacenamiento de productos intermedios. Posibilita el control de productos, coproductos y subproductos en una misma etapa de producción. Contempla la definición de ítems de control para el proceso productivo, asociándolos en la ficha técnica del proceso, posibilitando el apuntalamiento de los mismos en la producción y la posterior composición de índices de productividad.

Posibilita también el control de materiales y productos, considerando diferentes escalas de medida. El sistema de costos permite que la empresa defina las variables que contribuyen a la composición del costo de cada producto (materia prima, embalaje, mano de obra, depreciación, entre otras) y realiza una contabilidad detallada. Sysfocus cuenta con especialistas con experiencia en el desarrollo e implantación de sistemas de gestión empresarial (ERP) en diversas empresas nacionales e internacionales.

DesignInverso: La empresa desarrolla proyectos de diseño de manera planificada y estratégica interconectando las áreas de diseño de producto y diseño gráfico, para proponer soluciones continuas, desde la concepción del producto, hasta su entrada en el mercado. Posee profesionales calificados y utiliza una metodología que apunta a soluciones funcionales, estéticas, ergonómicas e innovadoras para productos y marcas, teniendo como objetivo el aumento de las ventas, posicionamiento, calidad global e innovación. Son ejemplos de proyectos de producto, el desarrollo de electrodomésticos, muebles y equipamientos médicos y odontológicos.

El desarrollo de proyectos en diseño gráfico engloba el planeamiento de embalajes, marcas, perfiles institucionales, catálogos, publicaciones, *merchandising* y señalización. Alianzas con empresas de prototipos, ingeniería, productoras fotográficas y gráficas garantizan la calidad del proyecto. DesignInverso atiende a clientes como Wetzels S.A., Kavos do Brasil S.A., FGM Productos Odontológicos, Grupo Meta y Cargolink Almacenes de Cargas.

NitreAço: esta empresa trabaja con nitrógeno vía plasma. Este proceso crea una capa de elevada dureza y resistencia en piezas, moldes, matrices y herramientas hechas con acero y consiste en la incorporación de nitrógeno en la

superficie del material, resultando en la combinación con el hierro y elementos de aleación. Las otras formas son en forma líquida o gaseosa, que sin embargo toman más tiempo y son nocivas para el entorno. La utilización de plasma para el proceso resulta en menores posibilidades de distorsiones geométricas, pues la temperatura es más baja y el tiempo de tratamiento, menor.

Los equipamientos fueron desarrollados nacionalmente y el servicio es único en el sur de Brasil. El proceso es utilizado en las industrias del sector metalmeccánico y automovilístico. Los resultados de la resistencia al desgaste son óptimos: una broca de acero rápida de 2mm. de diámetro, que agujerea acero inoxidable, tiene un incremento de su vida útil del 1000%, pasando de 20 a 200 agujeros, antes de su descarte. Nitreaço ofrece soluciones para resolver problemas de desgaste.

7.2. SENA de Colombia: una organización de conocimiento

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) fue creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta del Gobierno colombiano, los trabajadores organizados, los empresarios, la iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo. Es una institución pública del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrita al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de sus Centros de Formación, brinda servicios de formación continua de personal vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo; y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad.

Recientemente, el SENA ha adoptado su Plan Estratégico 2002-2006,⁴⁹ orientado a convertir a la institución en una “organización de conocimiento”. Con una

⁴⁹ Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA/ Dirección General, *Plan Estratégico 2002-2006: “SENA: una Organización de Conocimiento”*, Bogotá, 6 de marzo de 2003. Disponible en: www.sena.edu.co

vocación global y de servicio al país, la entidad se plantea actuar a través de tres dimensiones fundamentales: la formación profesional integral de los trabajadores; la promoción y facilitamiento de la innovación y el desarrollo tecnológico; y el desarrollo de una cultura del emprendimiento.

Es así que el SENA se plantea duplicar durante el cuatrienio el número de personas a las cuales imparte capacitación, e implementar medidas tendientes a mejorar la calidad y la pertinencia de sus cursos. Este incremento de la oferta y la calidad de la formación se fundamenta en la incorporación de nuevas tecnologías, con énfasis en el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación. Asimismo se plantea incorporar componentes que preparen a los egresados para que generen sus propios empleos y convertirse en líder de la formación para el trabajo de la población desocupada. Basando todas sus acciones en el enfoque de competencia laboral, se propone, no obstante, animar la concurrencia de otras entidades de capacitación con el objeto de construir el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. En ese marco, el SENA se sitúa como el organismo responsable por la normalización y certificación de competencias laborales.

El SENA dispone de una serie de fortalezas y ventajas, que lo habilitan a ser un actor de presencia importante no sólo a nivel nacional, sino también en el plano regional y local. En el siguiente recuadro se enumeran algunas de dichas fortalezas.

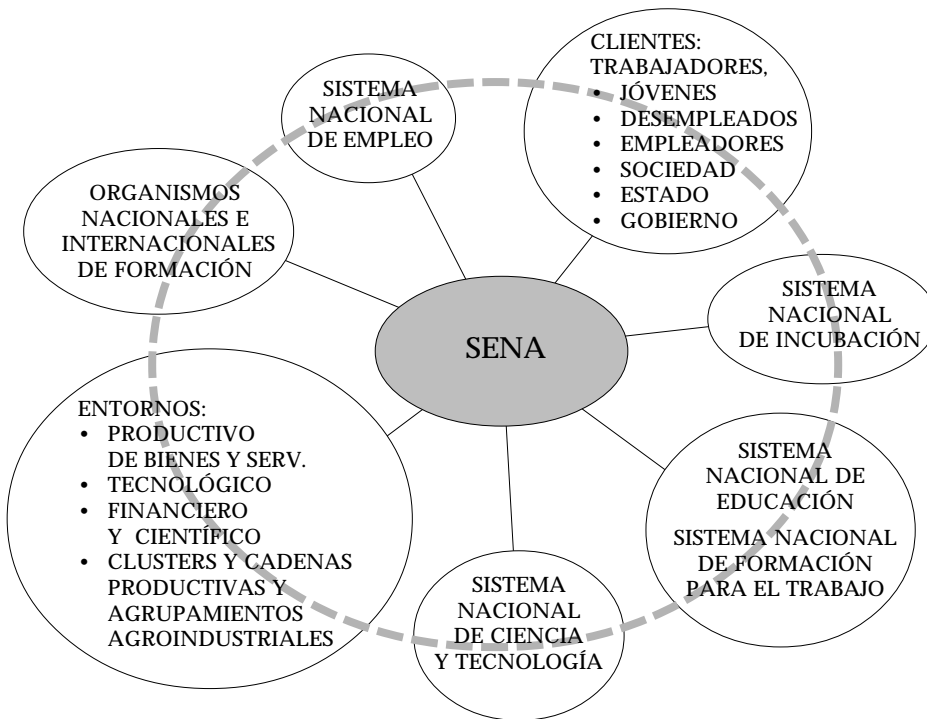
Existe sin embargo, más allá de la consideración particular de cada una de las anteriores fortalezas, una suerte de “metaventaja” institucional. Ella resulta de la naturaleza del SENA como espacio de participación, concertación y diálogo social, tanto entre diversas instancias del aparato estatal como del sector público, el sector privado y la sociedad civil. Este esquema, que se manifiesta de forma clara en la composición de sus Juntas Directivas a nivel nacional, encuentra también expresión regional y local, con toda la carga de particularidad y originalidad que esto implica.

Un resultado del carácter institucional antes descrito, son los altos grados de articulación que el SENA logra con diversas políticas de Estado. Un ejemplo de ello es su participación junto a Colciencias y otras entidades del Estado en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT), donde aporta fundamentalmente su *know-how* en materia de desarrollo de la capacidad de generación, transferencia y apropiación de conocimiento.

En igual sentido, la ampliación en cuanto a cobertura y calidad de la educación técnica revela importantes esfuerzos de la institución. En este sentido el SENA se ha planteado como objetivo que todos los Centros de Formación del SENA

realicen programas articulados con los planteles de Educación Media Técnica de sus respectivas regiones.⁵⁰

El siguiente gráfico resume en forma simplificada, las articulaciones que a nivel nacional y regional desarrolla el SENA.



50 Otros ejemplos en este sentido son: el Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes, su aporte a la construcción del Sistema Nacional de Registro Laboral, el Programa "Jóvenes en Acción", el Programa Nacional de Productividad y Competitividad, y el Programa de Competitividad y Desarrollo Tecnológico Productivo. Información más detallada sobre éstos y otros programas se encuentra disponible en el sitio web institucional del SENA: www.sena.edu.co

Fortalezas del SENA

- Una administración financiera técnica y responsable
- Patrimonio sólido
- Endeudamiento insignificante
- Financiación de las pensiones asegurada
- *Know how* acumulado en los cuarenta y cinco años de existencia del SENA
- Cobertura nacional geográfica, poblacional y por sectores económicos
- Carácter redistributivo de sus recursos entre sectores y regiones
- Diversificación de sus acciones para dar una atención integral a las necesidades de los sectores productivo y social: capacitación de los recursos humanos, asesoría para el desarrollo empresarial, servicios tecnológicos, información y orientación sobre el mercado laboral y apoyo a proyectos de innovación y desarrollo tecnológico
- Capacidad instalada para la prestación de sus servicios, representada en aulas, laboratorios, talleres, campos de práctica, áreas de apoyo técnico y administrativo y su correspondiente equipamiento
- Buena aceptación de los egresados del SENA en el mercado laboral, según se deriva de las evaluaciones de impacto
- La combinación de modalidades de formación en centros, fuera de centros y desescolarizada, así como la diversificación de la oferta en formación profesional para el primer empleo, la formación profesional continua para personal vinculado y la formación profesional ocupacional para desempleados
- Las Mesas Sectoriales se han constituido en una estrategia para vincular activamente al sector productivo en la identificación de las necesidades de formación profesional de los trabajadores
- Experiencias en materia de alianzas estratégicas, tanto con entidades nacionales, regionales y locales, como extranjeras, para el desarrollo conjunto de proyectos, la transferencia de tecnología o la capacitación especial de segmentos específicos de población
- Capacidad de convocatoria entre empresarios, trabajadores, sector educativo, entidades de investigación y desarrollo, y otros organismos públicos y privados, para la orientación de la formación profesional y el desarrollo tecnológico
- La participación de los empleadores y el SENA en la formulación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico
- Infraestructura y apertura mental para iniciar decididamente programas de promoción del emprendimiento y para la creación de empresas.

Fuente: SENA, Plan Estratégico 2002-2006 "SENA: Una Organización de Conocimiento", Bogotá, 6 de marzo de 2003.

El Sistema Nacional de Incubación y Creación de Empresas de Conocimiento

Entre todos estos ejemplos, se ha elegido describir aquí una de las más recientes iniciativas institucionales: el Plan Estratégico, consistente en facilitar el desarrollo de iniciativas empresariales a través del Sistema Nacional de Incubación y Creación de Empresas de Conocimiento.

En 1996, con la promulgación de la Ley 344, se planteaba un mandato al SENA de destinar un 20% de los ingresos resultantes de los aportes sobre las nóminas para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Al margen de otras acciones y programas orientados a cumplir con esta Ley, desde 1999 hasta la fecha el SENA ha apoyado como socio fundador trece incubadoras de empresas. A través de estas incubadoras, que son a la vez instituciones sin ánimo de lucro, se han impulsado 96 iniciativas empresariales con altos componentes en innovación y desarrollo tecnológico que garantizan una transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías hacia la formación profesional integral que imparte la entidad en los Centros de Formación.

En estas propuestas empresariales el SENA ha invertido en cinco años más de 9.829 millones de pesos. Orientadas por estas 13 Incubadoras se han creado 464 empresas, que han generado 4.802 empleos y ventas por más de 43.500 millones de pesos en áreas de la producción y la economía, como *software*, sistemas y equipos electrónicos, salud, agroindustria, servicios, telecomunicaciones, turismo, industria gráfica, recreación y deporte, biotecnología, aceites y oleaginosas, transporte, educación, minerales preciosos, química y farmacéutica, entre otros.

En 2003, la entidad se fijó como meta apoyar la creación de 22 incubadoras de empresas e impulsar 116 empresas con una inversión de aproximadamente 6.200 millones de pesos.

Las trece incubadoras de las que el SENA participa como socio fundador y miembro de las Juntas Directivas son: Corporación Innovar e Incubar Colombia (Bogotá); Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (Medellín); Génesis (Rionegro); Incubar Urabá (Apartadó); Corporación Bucaramanga Emprendedora (Bucaramanga); Incubar Caribe (Barranquilla), Incubar Futuro y Parque Tecnológico del *software* (Cali); Incubadora del Eje Cafetero (Pereira); Incubar Manizales (Manizales); Incubar Bolívar (Cartagena); e Incubar Huila (Neiva).

El Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas se define como un encadenamiento de esfuerzos nacionales que permiten el desarrollo de una cadena de valor para la creación de nuevas empresas de la época. Dicha cadena de valor consta de cinco grandes eslabones o etapas:

- **Sensibilización:** Transformación del *proyecto de vida* hacia el *emprendimiento*
- **Identificación:** Identificación del grado de madurez de la iniciativa y su posición en el entorno.
- **Preincubación:** Potenciación del grado de madurez de la iniciativa a través de la elaboración del modelo de negocios.
- **Incubación:** Construcción de la propuesta de valor de la compañía (Equipo de trabajo, Productos/servicios y Clientes) y comenzar a operar en el mercado natural.
- **Aceleración:** Maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación continua para repensar el negocio constantemente.

A su vez, el Sistema se concibe como una combinación de esfuerzos diferentes, en cada uno de los cuales el SENA tiene un papel a cumplir, aunque su énfasis principal sea el relativo a la formación. Los seis principales esfuerzos nacionales que se enuncian son: Formación; Industrias de Soporte; Financiación; Marco Legal; Incubación; Internacionalización.

Las incubadoras de empresas

Las incubadoras de empresas son instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos. Estas instituciones pueden compararse con laboratorios de empresarismo de la época, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son empresas rentables. Su principal labor consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar: el pensamiento empresarial.

Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un **carácter tripartito** a través de alianzas ente el **sector público, privado y educativo**. Son socios o promotores de estas instituciones: entidades de formación (técnicas, tecnológicas y universitarias); empresas públicas y privadas; gobiernos locales (gubernaciones y alcaldías); gremios, Cámaras de Comercio y en algunos casos, sindicatos. Es importante destacar la presencia de diferentes actores locales dentro de las incubadoras, los cuales conocen la realidad social, económica y cultural donde se trabaja.

Si bien como ya fuera mencionado, el apoyo por parte del SENA a este sistema de incubación no es algo nuevo –sino un programa que desde 1999 viene patrocinando iniciativas empresariales de los ciudadanos y promoviendo la creación de incubadoras en el país–, es claro que en el actual ejercicio de planificación

estratégica este aspecto se torna una línea central de la acción institucional. En este sentido, y durante el 2002-2006, el SENA espera promover la creación de 40 incubadoras en el país, de las cuales 22 estarán en operaciones para el año 2003 apoyando la creación de empresas con altos componentes de innovación y desarrollo tecnológico.

Durante esta administración y a la fecha, el Comité Nacional de Proyectos – máxima instancia de evaluación conformada por el SENA, Colciencias, DNP, representantes de los gremios y trabajadores, y presidida por el Ministerio de la Protección Social– ha aprobado la asociación a 7 incubadoras de empresas y el apoyo a 29 iniciativas empresariales por 3.533 millones de pesos. La administración no ha autorizado los desembolsos hasta fortalecer el proceso de interventoría que garantice la entrega de los recursos de acuerdo al cumplimiento de metas y resultados, la correcta ejecución de los recursos a nivel nacional y la transferencia de la tecnología desarrollada en cada iniciativa empresarial al SENA. Para dicho proceso de interventoría se cuenta con la cooperación de la Universidad Nacional de Colombia.

Por otro lado, la monetización de la cuota de aprendizaje y el correspondiente porcentaje que se destinará al Fondo Emprender, busca apoyar y estimular las asociaciones de estudiantes o recién egresados del SENA y de instituciones de educación reconocidas por el Estado, para que desarrollen sus propias iniciativas empresariales, facilitándoles la aplicación de los conocimientos adquiridos en la generación de nuevas fuentes de ingresos y empleo. El Fondo Emprender entregará recursos no reembolsables de manera directa a aquellos proyectos integrados por jóvenes que tengan relación con el área de su formación y que cuenten con el apoyo de sus instituciones de formación.

Desde 1999 a la fecha, el trabajo de las incubadoras de empresas a las cuales se ha asociado el SENA se ve reflejado en la constitución de 464 nuevas empresas que generaran 4.802 empleos, y ventas por más de 43.500 millones de pesos. Para ver algunos casos particulares, la Corporación Bucaramanga Emprendedora durante el primer trimestre de 2003 apoyó la conformación de 55 nuevas empresas, la creación de 350 empleos, y sus empresas incubadas generaron ventas por \$1.200 millones; de la misma forma el Parque Tecnológico del *Software* en Cali apoyó a 12 nuevas empresas, 36 nuevos empleos, y sus empresas incubadas generaron ventas por 500 millones de pesos; por su parte la Incubadora de Base Tecnológica de Antioquia ha contribuido al primer trimestre con la creación de 33 nuevas empresas, 597 nuevos empleos, y sus empresas incubadas con 1.750 millones de pesos en ventas. Estos son solo tres ejemplos del importante trabajo que vienen adelantando cada una de las 13 incubadoras de empresas asociadas al SENA y que pretende contribuir de manera real y significativa en la reactivación del aparato productivo del país y la generación de nuevas oportunidades para los jóvenes colombianos.

A los efectos de desarrollar el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas, el SENA cuenta con los siguientes aliados estratégicos a nivel nacional:

- Colciencias
- PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- DNP. Departamento Nacional de Planeación
- FONADE. Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo
- SECAB. Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello
- Universidad Nacional de Colombia. Interventoría
- EmpreAndes: Grupo Estudiantil que fomenta el espíritu empresarial y la creación de empresas en la Universidad de los Andes
 - ANEIAP. Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción
 - MINCI. Mundos Interactivos del Conocimiento.

Sin embargo, y en el nivel local y territorial, y gracias a los esquemas de gestión de las diversas incubadoras asociadas, se suma una amplia gama de colaboradores, por ejemplo: una incubadora ya constituida y en proceso de asociación con el SENA, INCUBAR Quindío, de Armenia, cuenta entre sus socios a: Gobernación del Quindío, Alcaldía de La Tebaida, Cámara de Comercio de Armenia, Universidad La Gran Colombia Armenia, Universidad del Quindío, Escuela de Administración y Mercadeo, Actuar QUINDÍO, Café Quindío, Parque Nacional del Café, Comité Departamental de Cafeteros del Quindío.

La intervención del SENA en la construcción del Sistema Nacional de Incubación y Creación de Empresas de Conocimiento

A los fines de liderar esta tarea de envergadura nacional e impacto regional, local y sectorial, el SENA ha implementado el Programa Nacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBT). El mismo depende directamente de la Dirección de Empleo de la Institución y funciona como grupo de apoyo a los programas que tienen que ver con el desarrollo de la estrategia para la contribución a la innovación, la competitividad y el desarrollo tecnológico.

Como órgano asesor, se ha constituido el Comité Consultivo, el cual está integrado por representantes de las diferentes instituciones relacionadas al Programa. Dicho Comité se propone acompañar la estructuración, promoción, difusión operación y consolidación del Programa, procurando la integración de modelos operativos que contribuyan con la ampliación de la cobertura de los servicios ofrecidos, y el impulso que los diferentes usuarios pueden requerir para crear

y consolidar sus nuevas unidades de producción dentro del marco de la innovación y agregación de tecnología a sus procesos.

Como objetivo general, el Programa se propone el de la creación de empresas a través del impulso y apoyo a los proyectos de preincubación e incubación, calificados y clasificados como de alto contenido tecnológico, de innovación o de competitividad. Este apoyo se entiende como la asistencia, acompañamiento y financiación de algunas actividades necesarias para la investigación aplicada de la temática de interés de la iniciativa, y las requeridas para la formulación, puesta en marcha y consolidación de cada proyecto, desagregadas según las características de cada caso.

Entre los objetivos específicos del Programa se cuentan:

- Establecer políticas de orientación para impulsar la creación de empresas con alto contenido tecnológico que faciliten la diversificación de la producción nacional incorporando procesos y productos de avanzada en el concierto internacional.
- Definir y formular estrategias que contribuyan a facilitar la integración de emprendedores, tanto particulares como institucionales, con las incubadoras y entidades de apoyo al Programa, con el propósito de maximizar los resultados que de ella se generen.
- Disponer de un modelo de trabajo con personal altamente capacitado y especializado para desarrollar el acompañamiento de los procesos que requieren implementarse para convertir en realidad las ideas e iniciativas exitosas en la creación de empresas.
- Impulsar sectores productivos clave para el crecimiento del PIB y el desarrollo socioeconómico del país.
- Promover la creación de empleo en las diferentes fases de desarrollo del proceso, tanto a nivel de preincubación con la conformación de grupos de investigación y formulación de planes, como en la etapa productiva con la habilitación y puesta en marcha de la nueva unidad productiva.
- Integrar instituciones de apoyo al proceso de creación de empresas y a inversionistas privados nacionales y extranjeros como impulsores externos del Programa.
- Establecer una cadena de apoyo y servicio para los emprendedores en el campo internacional, que facilite la interacción de sus acciones productivas y comerciales.

Tanto por parte del SENA en sus diferentes Centros de Formación Empresarial, como a través de los socios del Programa, que son en este caso las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, se busca promocionar y difundir el espíritu empresarial, participar en la identificación y consolidación de ideas potenciales que puedan favorecer el crecimiento de nuevas empresas, apoyar el desarro-

llo de investigaciones, colaborar en la formulación y elaboración del Plan de Negocio, y acompañar la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

El proceso de asociación de las IEBT al SENA

En el marco de la Ley 29 de Ciencia y Tecnología, Decreto 393, las incubadoras de empresas pueden solicitar asociación al SENA, lo cual significa acompañamiento en su implementación, orientación de las políticas de Ciencia y Tecnología regionales, participar en sus Juntas Directivas y por ende recibir apoyo en dinero o en especie, así como cofinanciación de los proyectos adelantados por los emprendedores que contengan un considerable componente de innovación y tecnología, estén orientados a sectores estratégicos y que se encuentren en fase de desarrollo tecnológico.

Las incubadoras deberán tener en cuenta los siguientes criterios de orientación:

- Fomentar cultura emprendedora para la generación de nuevas empresas del conocimiento
- Conformar empresas del conocimiento orientadas a mercados abiertos
- Promover la interrelación de trabajo regional entre empresa/universidad/gobierno
- Articular su acción con proveedores de servicios financieros en la posibilidad de acompañar procesos de obtención de recursos de capital semilla y otros, para las nuevas empresas
- Establecer convenios con incubadoras nacionales e internacionales, Centros de Desarrollo Tecnológico, Centros de Productividad, universidades
- Pertenecer a redes nacionales e internacionales que permitan el apoyo a las iniciativas empresariales
- Encadenar esfuerzos regionales que impacten, en los sectores de mayor competitividad de la región, definiendo *clusters* o cadenas productivas objetivo para implementación de iniciativas empresariales
- Acompañar el desarrollo del proceso de cada iniciativa acorde con lo establecido en el cronograma de trabajo
- Articular la labor de la incubadora de manera prioritaria con la prospectiva empresarial de la región o con la visión de futuro regional
- Mantener el estándar definido por el Sistema Nacional de Incubación y creación de Empresas del Conocimiento.
- Recibir proyectos preincubados por los Centros de Formación del SENA que puedan incubarse dentro de los estándares definidos por la incubadora.

Mecanismos de financiación a las iniciativas

En Colombia, la deuda se ha convertido en el mecanismo al que tradicionalmente los emprendedores recurren a la hora de financiación de sus iniciativas empresariales. Sin embargo, este mecanismo suele no estar al alcance de los nuevos empresarios, especialmente porque no son sujetos de crédito.

Se ha entendido necesario entonces, desarrollar formalmente nuevos mecanismos creativos de financiación, que pongan al alcance de los nuevos emprendedores los recursos financieros necesarios para poner en operaciones la empresa.

Estos mecanismos deben entenderse como los actores que permiten poner en operaciones la cadena de valor de financiación de nuevas empresas garantizando que los recursos lleguen a la compañía en el momento oportuno. A continuación se presentan algunos de dichos mecanismos:

- **Ángeles Inversionistas:** Se les denomina ángeles inversionistas a personas naturales que financian iniciativas empresariales a título personal. El inversionista Ángel normalmente aparece en ese momento en que el empresario decide salir de su medio de origen para buscar los recursos necesarios que permitan concretar su Plan de Negocios. De ahí en adelante, lo acompañará aportando dinero, contactos, trabajo, experiencia y todos los recursos necesarios para que se vayan cumpliendo las etapas que son requisito para recibir nuevos y mayores recursos.
- **Fondos Capital Riesgo:** Los fondos de capital de riesgo son empresas que sirven de intermediarios financieros entre inversionistas potenciales que buscan retornos satisfactorios e inversión a largo plazo y por períodos limitados de tiempo, y nuevas empresas innovadoras y de la época que buscan financiación. El capital de riesgo entra en el proceso de financiación de las empresas en una transacción por propiedad.
- **Fondos Corporativos:** Los fondos de capital de riesgo corporativos son empresas que ponen dinero en nuevas firmas cuyo producto o servicio está relacionado con la actividad principal de aquellas. Para los nuevos empresarios esta fuente de financiación presenta grandes ventajas por lo estratégico que resulta recibir una inversión desde una empresa del *cluster* o el sector. Para el inversor es quizás la más formidable alternativa para desarrollar y mantener sus estrategias de innovación y competitividad.
- **Private Equity o Fondos Mutuos:** Los *private equity* cumplen una actividad financiera consistente en la creación de una cartera de acciones de empresas no cotizadas en los mercados oficiales, aportando valor agregado en la gestión; pretendiendo, en principio, una estancia temporal, pero de largo plazo, en las empresas que participan. Los fondos mutuos son un paso intermedio

entre la financiación de capital de riesgo y el lanzamiento a los mercados públicos de capitales, de una empresa. En términos generales, la forma de operación del *private equity* es similar a la de un fondo de capital de riesgo, y la diferencia radica en la tolerancia al riesgo. Los fondos mutuos no asumen altos riesgos y solo invierten en empresas con alto nivel de consolidación.

- **Mercado Acciones:** los fondos de capital de riesgo corporativos y los fondos mutuos o *private equity* llaman a aquellos mercados, su mejor opción de salida y su papel se ejecuta en el momento en el cual se realiza la desinversión y los inversionistas obtienen el retorno a la inversión por los recursos que han colocado en la empresa. Es decir, venden la totalidad o una parte de la participación que tienen en la compañía.
- **Deuda:** Aquí no hablamos de una fuente creativa de financiación en Colombia, sino más bien de la oportunidad formidable y privilegiada que tienen las compañías consolidadas o en reinversión, de seguir adelante con recursos, casi siempre costosos. Sin embargo, es cada vez más evidente cómo se ha mezclado el mundo de la deuda con el capital de riesgo. O inclusive como la una se convierte en el otro o viceversa.

Ambas cadenas de valor, la relativa a la creación de empresas y la relacionada con su financiamiento, se relacionan a través de las siguientes fases:

- **Fase Semilla:** El requerimiento de capital es relativamente pequeño, la inversión se da directamente al inventor o emprendedor para desarrollar los conceptos iniciales de la compañía. El destino de estos recursos es para el desarrollo de los prototipos y las investigaciones de mercado. Es muy importante comenzar a construir el equipo de trabajo que garantice que los pasos consignados en el plan de negocio se hagan realidad.
- **Fase de Arranque:** El capital es entregado a compañías que han completado la fase de investigación de mercados y desarrollo de los prototipos. Las empresas que se encuentran en este estado, generalmente tienen máximo un año de operaciones pero pueden haberlo realizado sin ventas comerciales. Los equipos de trabajo ya deben estar conformados y sólidos, los estudios de mercados efectuados y el plan de negocios en operaciones.
- **Primera Ronda de Financiación:** El capital es entregado a compañías que ya tienen validado en el mercado sus prototipos (ventas reales) y requieren expandir las capacidades instaladas de la empresa, pasar a una fase industrial de producción. Se debe identificar un concepto avanzado de gerencia y estructura organizacional; el plan de negocios debe estar ajustado de acuerdo a las vivencias de la compañía.
- **Segunda Ronda de Financiación:** El capital es entregado a compañías que se encuentran en producción y distribución. Los recursos tienen como desti-

no financiar el capital de trabajo de la compañía para fortalecer los inventarios y tiempos de respuesta. Aunque las compañías estén generando buenos niveles de ventas, generalmente no presentan altos niveles de utilidades.

- **Tercera Ronda de Financiación o Financiación de Mansarda (Mezzanine Financing):** El capital es entregado a compañías que han sobrepasado el punto de equilibrio y el nivel de ventas está creciendo considerablemente. Los recursos son empleados para fortalecer expansiones de planta, mercadeo, capital de trabajo e innovación y desarrollo en nuevos productos.
- **Puente Financiero:** Son recursos necesarios para dejar la compañía a punto para una venta pública de acciones (IPO); generalmente son préstamos financieros pagaderos con los ingresos provenientes de la transacción pública. Frecuentemente los recursos se usan para recomponer la propiedad de la compañía antes de la venta por acciones.
- **Venta Pública de Acciones:** Mecanismo a través del cual la propiedad de la compañía se vuelve pública (generalmente a través de una Bolsa de Valores). Es la estrategia generalmente empleada para que los inversionistas de rondas anteriores recuperen su inversión con altos niveles de rentabilidad.

Un ejemplo concreto:

la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia

La Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IEBTA) es, desde el punto de vista legal, una Corporación de Derecho Privado, sin ánimo de lucro, constituida en noviembre de 1996. La Incubadora hace parte del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología creado por Colciencias.

De acuerdo a su propia formulación, el objetivo fundamental de IEBTA se concreta en términos de un indicador: la maximización del valor empresarial de las iniciativas que se apoyen, en el menor tiempo posible.

Situando como su función principal la creación de empresas para la época, IEBTA se plantea un esquema de trabajo caracterizado por el aprendizaje permanente; la cobertura infinita, mediante un modelo de incubación virtual y flexible; el desarrollo de un portafolio de servicios basado en el conocimiento aplicado acumulado por la incubadora y su laboratorio de empresarismo; y la constitución de alianzas estratégicas.

El modelo de incubación virtual constituye una diferencia con respecto al modelo de incubación que se viera para el caso de SENAI-SC, que suponía la disponibilidad de instalaciones físicas y la concentración en dicho espacio de diversos servicios. En el caso de IEBTA, en cambio, la estrategia se basa más en los

servicios de información, gestión de conocimiento y servicios de asistencia técnica y consultoría.

Además del proceso de incubación que a continuación se describe, IEBTA ofrece a los nuevos empresarios, empresas incubadas y empresas externas, los siguientes servicios:

- Intermediación o búsqueda de nuevos negocios
- Presentación de proyectos para cofinanciación y financiación
- Gestión de proyectos para beneficios tributarios
- Valoración de empresas
- Presentación de empresas a Fondos de Capital Riesgo e inversionistas estratégicos
- Consultoría y gestión de empresas para Fondos de Capital de Riesgo
- Campamentos universitarios
- Charlas de presentación de proyectos y emprendimientos
- Conferencias y seminarios

La Incubadora Virtual es un sistema de gestión de información y conocimiento para la identificación, creación y desarrollo de empresas innovadoras, con estrategias gerenciales que se fundamentan en tecnologías de información, Internet e interacción con recursos de la industria del soporte o de la consultoría, asesoría y demás facilitadores.

El modelo de Incubadora Virtual, adoptado por IEBTA, permite a los emprendedores relacionarse en tiempo real y organizadamente, con los diferentes actores que tienen que intervenir para el éxito de su empresa. Con accesos controlados según el nivel de actuación, cada responsable de aportar al proceso gerencial de la empresa, registra su intervención y recibe tareas que el sistema concilia con todos los demás o que necesariamente deben llevarse a cabo. Como sistema inteligente, asesores, consultores, financistas, emprendedores, gestores y agentes externos o del mercado de los inversores o de los clientes, participan en el desarrollo de la iniciativa empresarial a la cual son invitados o aceptados. El administrador del sistema, que en esta versión es la IEBTA, garantiza el seguimiento, control y calidad de los procesos.

La Incubadora Virtual permite a los emprendedores aplicar su idea, proyecto o empresa en una plataforma de Internet potenciada; en el primer nivel identifica los recursos cruciales, como el equipo del talento humano disponible, el modelo de negocios planteado y el mercado objetivo propuesto. En una segunda fase, los recursos identificados y el modelo de negocios se someten a una comparación sistemática con posibles aliados, soportes o competidores, en escenarios diversos del mercado global. La etapa siguiente, en la medida de la presencia clara de indicadores de viabilidad, lleva a todos los actores a elaborar el plan de empresa y el plan de negocios, con acciones paralelas de investigación y

formalización. Las fases siguientes toman el control, de forma secuencial, de todos los conceptos del día a día de la gestión gerencial, pasando por diversos tópicos, como pueden ser el valor estimado de la empresa o la capacitación y aprendizaje de empleados y clientes.

La Incubadora Virtual es la experiencia de la IEBTA sumada a un concepto de operaciones y logística sobre nuevas tecnologías e interacciones con los mejores de la Industria del soporte.

Las entidades que apoyan a la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia

Universidades

Universidad Nacional de Colombia	Universidad Católica de Oriente
Universidad de Antioquia	Politécnico Colombiano JIC
Universidad Pontificia Bolivariana	Instituto Tecnológico Metropolitano
Universidad de Medellín	Escuela de Ingeniería de Antioquia
Universidad EAFIT	Universidad María Cano
Universidad Lasallista	

Entidades

Empresas Públicas de Medellín	FESTO
Cámara de Comercio de Medellín	OIM - Gobierno de Alemania
ANDI	SENA
PROANTIOQUIA	METRO de Medellín
Corfinsura	Noel
Leonisa	Fundación Suramericana
Cemento Argos	Oracle
Fundación Corona	Grupo Mundial - ANDERCOL
Federación Nacional de Cafeteros	(soportan su estrategia de financiación)

Son significativos los aportes de:

Gobernación del Departamento de Antioquia
Municipio de Medellín
Colciencias
Gobierno de Alemania
Escuela de Ingeniería de Quebec
Gobierno de Toscana e Iris y Cesvit
Escuela Nacional de Ingeniería de Metz

Al presente, IEBTA cuenta con siete empresas en proceso de preincubación, trece en fase de incubación y quince en fase de posincubación.

Las empresas en **preincubación** cuentan con servicios de: selección y generación de valor a la idea, proyecto o empresa; análisis y verificación de la factibilidad y/o viabilidad de la idea, proyecto o empresa; acompañamiento en la formulación del plan de negocios; y asistencia en la evaluación experimental de prototipos (en caso de ser necesario).

Las empresas en etapa de **incubación** son asistidas mediante los servicios de: asesoramiento en la constitución legal de la empresa; acompañamiento en la gestión de recursos tecnológicos y financieros; facilitamiento en el acceso al capital semilla, fondos de capital de riesgo u otros modelos de financiación; y servicios de asesoría en cualquier área, ya sea financiera, contable, de producción y/o de mercadeo.

Las empresas en fase de **postincubación**, así como las instituciones y empresas en general, disponen de servicios de: asistencia y asesoría técnica en diversos campos como lo son las fuentes externas (*outsourcing*); los productos derivados (*spinn-off*), entre otros; charlas de sensibilización, conferencias y visitas técnicas; identificación de nuevas ideas, basados en la estructuración de *clusters* estratégicos; asesoría y acompañamiento en la presentación de proyectos para cofinanciación y financiación; cátedras, seminarios y capacitaciones en temas de modernización de las empresas, pensamiento estratégico y gestión del talento humano; gestión en innovación y desarrollo tecnológico; modelo de negocios; y valoración de empresas.

Entre las empresas **preincubadas**, se encuentran: CREA (biotecnología); CONEXIÓN (conectividad); COLOMBIA T.V. (televisión); MADERA PLÁSTICA (muebles y materiales para la industria); TÚ Y TU BEBE (orientación y venta de productos para el cuidado y educación de niños); VISIÓN VERDE (tratamiento de residuos sólidos y transformación en materias primas o nuevos productos).

IEBTA: empresas en fase de incubación, postincubación y preincubación

Empresas actualmente en incubación:

AFUERA LINK: Es una empresa dedicada a la comercialización mundial de la información, especialmente aquella que permita la creación de vínculos comerciales uniendo compradores con vendedores. Aprovechando las oportunidades comerciales que se presentan en el mercado, se convierte en el agente que enlaza a la persona que quiere comprar con el proveedor que tiene la capacidad de cumplir con su necesidad; la persona que quiere vender con los clientes que están en disposición de comprar; y los sectores económicos que tengan en común la necesidad de compra o venta de productos similares.

CONSULNET: Es una empresa dedicada al desarrollo de soluciones de teleinformática y sistemas de información aplicados al sector hotelero, como cableado estructurado para comunicar computadoras, desarrollo de comunicaciones en Internet, creación y administración de sitios WEB en Internet, administración remota, análisis, soporte e interventoría de proyectos y Sistema de Información Hotelero SIH.

CRP: Es una empresa que en el contexto de atención y servicio al cliente produce soluciones para la gestión del servicio, que desde Internet o bajo el esquema de una red privada virtual, se convierten en el canal de comunicación y operación entre la empresa y sus clientes. Estas permiten a ambos, en tiempo real, realizar seguimiento permanente a su relación. Permite a las empresas recolectar, almacenar, analizar, y realizar gestión a la información suministrada por los clientes. A los clientes les permite realizar seguimiento a los requerimientos que soliciten a la empresa.

FROG: Es una empresa que se dedica a investigar y a adaptar nuevas tecnologías en comunicaciones públicas y privadas, basándose en las redes de información.

GESCOMER: Empresa proveedora de soluciones integrales para la Gestión Comercial en las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios (E.S.P.), permitiendo que estas organizaciones sean más eficientes, mediante el adecuado, correcto y oportuno manejo de la información, para lo cual desarrollan herramientas informáticas, donde el servicio de so-

porte y mantenimiento a los productos, se convierte en el componente más importante de la relación comercial.

HOMINI: Es una compañía especializada en el desarrollo e integración de soluciones para validar y autenticar la identidad de personas que efectúen transacciones operacionales y comerciales en medios físicos, electrónicos o desde Internet; para esto la compañía utiliza la tecnología biométrica. Incluye en su portafolio de servicios Identificación única – firma digital– de los ciudadanos frente al Estado y los particulares en todas las operaciones digitales que se efectúen desde Internet. Validación de la identidad de las personas en el sistema integral de información de salud, sistema nacional de información laboral y demás servicios de información estatales. Validación en la Web de transacciones electrónicas estatales como pagos de impuestos, desembolsos de pensiones, pago de indemnizaciones, adjudicación de contratos, elecciones gubernamentales y privadas virtuales y físicas.

INTERACTUAR: Es una empresa proveedora de soluciones informáticas propias o de terceros, especializadas por sectores, llevadas a los clientes no como un producto sino como un servicio bajo la modalidad de arriendo a través de Internet (Application Service Provider, ASP).

MPC: Empresa que emite y distribuye digitalmente contenido multimedial para educar, motivar, entretener e informar a los empleados y audiencias cautivas, y la promoción de servicios y productos, con los mismos beneficios de la televisión análoga tradicional, a un costo al alcance de las empresas medianas, con la gran diferencia de poseer contenidos y frecuencias controladas por el cliente y mezclando información proveniente de diferentes medios como Internet, bases de datos y teleconferencias en tiempo real, lo cual le permite eficientemente, cumplir con objetivos corporativos comerciales y administrativos (mercadeo, ventas, servicio, gestión, recursos humanos, entre otros).

NETMO: es una empresa que se dedica a la planeación, operación, gestión de fallas, desempeño y configuración en redes de telecomunicaciones.

PLC: Es una empresa de Servicios y Desarrollos en Ingeniería Eléctrica y Electrónica, que sustentada en un fuerte conocimiento de la tecnología y un alto grado de creatividad, está dedicada al ofrecimiento de so-

luciones de automatización, tanto de procesos industriales, como de manufactura y desarrollos tecnológicos innovadores.

S-SQUARE: Es una empresa de consultoría y asesoría especializada en la simulación de procesos empresariales, que brinda a las organizaciones herramientas para la toma de decisiones.

VISIÓN TECNOLÓGICA: Es una empresa orientada a diseñar y exportar componentes para desarrolladores que utilicen los lenguajes Delphi y C++ Builder, apoyados en toda la infraestructura y tecnología disponible en Internet. Igualmente, está orientada en la creación de herramientas de *software* que cubren un amplio segmento de las aplicaciones comerciales que el medio ofrece, bajo la estrategia de distribución masiva por Internet, pago electrónico y alianzas estratégicas.

Entre las empresas **en proceso de postincubación**, se encuentran:

ACCIM: Accesos Inteligentes Masivos es una compañía especializada en proveer soluciones integrales, que parten del manejo de los accesos de forma inteligente. Ofrece un sistema de gestión inteligente y altamente confiable que se encarga del manejo de aforos, localidades, control de acceso y manejo de los recaudos, convirtiéndose en una poderosa herramienta administrativa de planeación, ejecución y control, y el medio más eficaz para el mercadeo directo.

A-MAQ: Es una Empresa de Investigación de Alta Tecnología en Análisis de Vibraciones aplicados a máquinas, sistemas y estructuras mecánicas, para la detección de fallas, prevención de desastres, normalización, control y mejoramiento de la calidad.

CAD: Crea productos para otras compañías y las apoya en la creación de valores para sus clientes, mediante el diseño, desarrollo y comercialización de nuevos conceptos e identifica nuevas oportunidades para la innovación mediante el uso de la ingeniería, la producción y el rápido prototipo. En el momento los desarrollos se concentran en la generación de máquinas expendedoras (*vending machines*) y vehículos categoría tricimoto.

CICENET: Es un Centro de Información y Conocimiento Empresarial en Internet. Su objeto es desarrollar soluciones de comercio electrónico, en

primera instancia para empresas exportadoras que tengan el propósito de implantar canales electrónicos, sobre protocolos de Internet, de comercialización de sus productos o servicios para atender los mercados internacionales. En segunda instancia, tiene planteada la posibilidad de comercializar en el mismo esquema, información y/o conocimiento.

COLOMBIANET: Es una empresa multipropósito de servicios de comunicaciones. Su objeto es prestar servicios basados en tecnologías de punta, que no importando de donde provenga el requerimiento del usuario, siempre exista un agente disponible en cualquier tiempo y espacio para atenderlo.

CONVISIÓN: Es una empresa que tiene como objetivo satisfacer las necesidades en la aplicación de tecnología de punta en nuestro medio con el fin de optimizar el uso de la energía y los recursos naturales que la producen. También es parte de sus objetivos dar soluciones de automatización en procesos productivos que permitan a la industria ser eficiente y competitiva en el mercado nacional e internacional

CYBERIA: Es una empresa de servicios, dedicada a la Consultoría de Seguridad en Redes Corporativas que busca elevar el nivel de seguridad de las redes en las empresas, mejorando así sus posibilidades de trabajar comercio electrónico y sobrevivir en un mercado cada vez más tecnificado. Cyberia provee servicios de asesoría, consultoría, implementación de herramientas de *software* y *hardware* para la seguridad, además de capacitación al personal.

DDI: Es una compañía que ofrece soluciones de Ingeniería para satisfacer las necesidades de automatización y control, actualización y apropiación tecnológica; con una elevada adición de conocimiento y aplicación de *software* especializado. Actualmente cuenta con 36 personas entre ingenieros, tecnólogos, técnicos, operadores de proyectos y mantenimiento.

FACTORING MARKET: Es una empresa dedicada al desarrollo, lanzamiento y administración de mercados virtuales que generen un alto valor agregado, ya sean negocio a negocio o negocio a consumidores, utilizando como base, tecnologías de inteligencia artificial.

ENDO VASCULAR DEVICES: Empresa que desarrolla diseños propios de *stents* coronarios (prótesis intravasculares) y dispositivos especiali-

zados para su aplicación en cardiología intervencionista. Cuenta con el registro y aprobación de la oficina oficial de medicamentos de Colombia –INVIMA– y con la autorización de la Food and Drug Administration de los EUA –FDA–. La empresa registró la solicitud de patente en EUA y prepara el trámite de CE-Mark en la Comunidad Económica Europea.

IDEAS APLICADAS: Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de informática aplicada a los negocios, que busca mejorar la competitividad y crecimiento de sus clientes entregando soluciones de negocio oportunas y confiables, involucrando en sus servicios y productos personal idóneo, estimulando la innovación y la creatividad, con tecnologías y metodológicas certificadas en estándares de calidad y eficiencia reconocidos a nivel mundial.

LIDERAGRO: Empresa que se dedica al desarrollo y aplicación de soluciones específicas para el sector agropecuario mediante la innovación en la gestión de empresas agroindustriales, particularmente con la implementación de sistemas de información que coordinan el trabajo de equipos especializados en campos como la producción de semillas mejoradas, utilizando procesos de biotecnología y la selección genética de bovinos para la producción de leche.

INTERSAT: Es una empresa que desarrolla aplicaciones en plataformas de Audio Respuesta Interactivas, buscando con ello la prestación de servicios de valor agregado en telecomunicaciones. Su portafolio de productos y servicios incluye: comunicaciones prepagadas desde teléfonos fijos a usuarios celulares nacionales e internacionales; control externo del servicio telefónico de las empresas, por medio del cual se gestionan las llamadas a través de restricción de horarios, números de origen de la llamada, números de destino y tiempos asignados, logrando con ello una optimización de este servicio al interior de las grandes, medianas y pequeñas empresas: servicio único, permite invertir el concepto de cobro en telefonía celular (el que recibe la llamada la paga); publicidad durante una llamada: servicio a través del cual se puede entregar una información publicitaria durante una llamada a ambos interlocutores; DIAL (Direccionamiento Automático de Llamada) es un número virtual que permite ser direccionado sobre cualquier destino nacional, celular o internacional; desarrollos sobre diferentes productos en sistemas de audio-respuesta, tales como concursos, captura y entrega de información.

V-FACTORY: Es una empresa que tiene como objetivo principal liderar en Latinoamérica la creación, desarrollo, promoción y gerencia de negocios virtuales para mercados nacionales e internacionales haciendo uso de altas tecnologías presentes en el ámbito internacional y de las ventajas competitivas del país. Implementa como herramienta básica a Internet, donde la alta difusión e intercambios de conocimientos, productos y servicios se realizan en tiempo real y sin barreras geográficas.

WINET: Es una nueva empresa del sector de servicios informáticos enfocada a la prestación de servicios de *outsourcing* para la optimización de procesos de negocios, con base en la tecnología Internet y con el apoyo opcional de documentos digitalizados. Dentro de su portafolio de servicios se incluye la construcción, montaje y administración del proceso de preparación, escaneo, indexación, almacenamiento y consulta de documentos digitales; reconocimiento inteligente de caracteres y datos-construcción de aplicaciones en Internet/Intranet para procesos transaccionales y para el control de procesos (*workflow*); construcción de sistemas para *e-business*.

La IEBT de Antioquia se encuentra desarrollando, además, una serie de proyectos especiales, a saber:

Incubadora de Agrupamientos Agroindustriales: La Incubadora Agroindustrial busca identificar proyectos social, ambiental y económicamente viables, para brindarles un acompañamiento continuo, a través de la gestión, elaboración de planes de negocios, formulación de proyectos y asesorías en las diferentes áreas empresariales.

Los agrupamientos o *clusters*, se convierten en la estructura de la Incubadora, entendiendo estos como conglomerados empresariales que crean sinergia a partir de relaciones efectivas, buscando consolidar negocios y convenios con cada uno de los actores participantes, como: proveedores de materias primas, empresas transformadoras, instituciones académicas, de investigación y apoyo, entidades financieras y comercializadoras, entre otras.

La primera Incubadora Agroindustrial tiene como sede la ciudad de Apartadó y da cobertura a la subregión de Urabá en el departamento de Antioquia. Cuenta con el apoyo y acompañamiento continuo de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia.

Centros de Innovación Regional (CIR): El CIR es un programa conjunto entre la IEBTA y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que busca identificar iniciativas empresariales en una región determinada. Para la búsqueda de iniciativas se lleva a cabo un programa de sensibilización y posicionamiento, donde se socializan las actividades del CIR con productores, instituciones y en general con personas de la región. Paralelamente se inicia la recepción de ideas, proyectos o empresas para dar acompañamiento en la conformación o consolidación de las mismas.

El CIR se vincula directa o indirectamente al desarrollo de actividades científicas, académicas, tecnológicas o empresariales de la región, buscando conformar una red de trabajo.

El primer CIR inició operaciones el 1º de agosto de 2001; tiene como sede Ciudad Bolívar, dando cobertura al Suroeste Antioqueño y busca proyectos de tipo agroindustrial.

Centros de Innovación Universitarios: El CIU es un programa conjunto entre la IEBTA y la Universidad, el cual cuenta con un espacio físico dentro de la Universidad y tiene como objeto la generación de un ambiente propicio para el desarrollo de iniciativas empresariales, que nacen como propuestas de los estudiantes de pregrado, postgrado, egresados, profesores, miembros de los centros de investigación o cualquier agente de la Universidad vinculado directa o indirectamente con el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas o empresariales.

A partir de este punto la Incubadora realiza su labor de puesta en marcha empresarial de la iniciativa, búsqueda de financiación, acompañamiento y transferencia de modelos de gestión, hasta el logro del éxito empresarial.

Actualmente la Incubadora está acompañando el montaje, ejecución y fortalecimiento de los Centros de Innovación de la Universidad de Antioquia y la Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Mapas Tecnológicos: Se inscriben como un servicio tecnológico para el cual la Incubadora ha desarrollado una interesante metodología. Su desarrollo es una especialidad de la Incubadora para las empresas, que permite visualizar nuevos negocios y el Plan tecnológico estratégico.

7.3. El aporte del INA a una industria turística sustentable y de base local en Costa Rica

El proceso histórico de desarrollo de Costa Rica posee varias singularidades con respecto a la región. Durante los últimos cincuenta años, ha registrado un crecimiento económico que se ubica entre los más altos de América Latina. Esto fue acompañado, además, por un alto grado de estabilidad del sistema político y por un significativo avance en el plano social, gracias al prolongado esfuerzo de inversión en el desarrollo de las capacidades de la población. Todo ello ha contribuido, decididamente, a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Sin embargo, las condiciones nacionales y mundiales en las que este patrón de desarrollo se gestó cambiaron paulatinamente durante las últimas décadas. Inicialmente, las consecuencias de esas transformaciones fueron absorbidas por el sistema que se consolidaba. No obstante, hacia finales de los años setenta y durante la década de los ochenta, el ritmo de estos cambios se aceleró. El advenimiento de la crisis de principios de los ochenta evidenció una serie de problemas y colocó en la agenda nacional un debate tan amplio como profundo, que continúa aún hoy, con relación al paradigma de desarrollo que el país debería adoptar.

Al margen de las visiones diferentes que sobre el punto puedan existir, parece claro, sin embargo, que cualquier perspectiva del desarrollo del país tenderá a preservar aquellos aspectos fundamentales y característicos de la sociedad costarricense y que constituyen sus señas de identidad, en el entendido que el éxito de toda iniciativa está asociada a la conservación de la misma. Entre ellas, se destacan tres: primero, el énfasis en la equidad social, entendida ésta tanto como una distribución igualitaria del ingreso, como en el acceso a servicios básicos y a oportunidades de desarrollo personal, económico y cultural; segundo, la inversión en el desarrollo de las capacidades de la población; y tercero, la perspectiva de un desarrollo sostenible, que preserve como un activo estratégico los recursos naturales del país.

Sobre la base de lo anterior, Costa Rica enfrenta todos y cada uno de los desafíos conocidos que plantea el actual contexto regional y mundial, en especial el de incrementar sus niveles de productividad y competitividad, mediante estrategias de desarrollo económico sostenibles. Para ello, el país cuenta con una serie de activos o ventajas que constituyen potencialmente una trama sólida sobre la cual asentar su prosperidad y adecuados niveles de vida futuros de su población:

- Una distribución del ingreso comparativamente más equitativa que el de la mayor parte de los países de la región.

- Un adecuado acceso de la población a servicios básicos como educación, salud, vivienda y seguridad social.
- Elevada cultura democrática, estabilidad del sistema político y mecanismos institucionalizados de solución de conflictos sociales.
- Altos niveles de calificación promedio de la población.
- El camino del desarrollo sustentable, basado en el cuidado y preservación de los recursos naturales, goza de un amplio consenso social y político, y puede considerarse como una política de Estado.
- Es un país pequeño (en términos tanto territoriales, como demográficos y económicos) lo que minimiza su impacto en otros mercados, especialmente de los países más desarrollados, por ejemplo en el marco de acuerdos comerciales. Sin embargo, cualquier ampliación de su participación en la economía mundial, aunque pequeña en esta última escala, posee un alto impacto interno.

El mayor y mejor aprovechamiento de estos activos, sumado a la crisis que atraviesan sectores agrícolas tradicionales (café, azúcar), se encuentra en la base de una tendencia de fondo en la economía nacional: la transición de una economía agrícola y agroindustrial a una en que adquiere preeminencia el sector terciario, particularmente por medio del comercio, el turismo y los servicios.

El desarrollo de la industria turística

Especial destaque, a los fines de este trabajo, merece el desarrollo que el sector turístico de Costa Rica ha tenido en los años recientes. Si se analizan las cifras disponibles sobre llegada de turistas extranjeros al país, se constata que, entre 1992 y 2001 se registró un incremento de un 85% (Cuadro 1). El peso relativo del turismo en la generación de divisas ha tenido un incremento importante, llegando a representar el 25.5% de lo percibido por el país como resultado de sus exportaciones en el año 2001 (Cuadro 2). Finalmente, la participación del turismo en el PIB nacional se ha elevado de un 4.6% en 1991, a un 7.8% en 2000 (Cuadro 3).

Cuadro 1
Llegada de turistas internacionales a Costa Rica
Cifras absolutas y porcentaje de crecimiento año a año 1992-2001

Año	Número de Turistas	% crecimiento
1992	610.591	0
1993	684.005	12.02
1994	761.448	11.32
1995	784.610	3.04
1996	781.127	-0.44
1997	811.490	3.89
1998	942.853	16.19
1999	1.031.585	9.41
2000	1.088.075	5.48
2001	1.131.406	3.98

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Instituto Costarricense de Turismo (Anuario estadístico 2001)

Cuadro 2
Participación de diversos sectores en la generación de divisas: 1996-2001

Año	Exportaciones (miles US\$)	Micro-estructuras eléctricas (%)	Turismo (%)	Café (%)	Banano (%)	Carne (%)	Azúcar (%)
1996	3758.4	0.0	18.3	10.3	16.8	1.1	1.2
1997	4205.5	0.0	17.1	9.6	13.7	0.7	1.0
1998	5526.6	17.9	16.0	7.4	12.1	0.4	0.8
1999	6640.8	38.5	15.6	4.3	9.5	0.4	0.5
2000	5847.7	28.3	21.0	4.7	9.3	0.5	0.5
2001	5005.9	16.2	25.5	3.2	10.3	0.5	0.7

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Instituto Costarricense de Turismo (Anuario estadístico 2001)

Cuadro 3
Participación del turismo en el PIB

Año	TURISMO Millones US\$	TURISMO/PIB
1991	330.6	4.6%
1992	431.1	5.0%
1993	577.4	6.0%
1994	625.7	5.9%
1995	659.6	5.6%
1996	688.6	5.8%
1997	719.3	5.6%
1998	883.5	6.3%
1999	1,036.1	6.6%
2000	1,229.2	7.8%

Fuente: Anuarios Estadísticos, ICT y BCCR

Cabe agregar que, de acuerdo a estimaciones del año 2000, la actividad turística involucraba a cerca de 140.000 empleos, equivalentes a un 10.6% de la fuerza de trabajo ocupada en el país. Esto solamente era superado por las actividades de Servicios comunales sociales (25.5%), agricultura, silvicultura, caza y pesca (20.4%) y la industria manufacturera (14.4%). El turismo generaba más empleo que las actividades de comercio al por mayor y al por menor (9.6%), construcción (6.8%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (5.9%) y establecimientos financieros (4.8%), entre otros sectores.

Dicho desempeño del país en materia turística tiene que ver con los activos mencionados antes, a los que se suman otros factores de competitividad específicos. En primer término, Costa Rica cuenta con una importante diversidad (climática, flora y fauna, cultural y de actividades posibles) concentrada geográficamente, lo cual permite que la oferta turística incluya una amplia gama de productos que se conectan entre sí. En segundo lugar, el país dispone de una infraestructura lo suficientemente densa como para que los atractivos sean accesibles. Tercero, se ha logrado desarrollar un mercado local con varias compañías especializadas en diferentes nichos o sectores de consumo. Cuarto, el país constituye un destino de fácil acceso desde el mercado norteamericano, aspecto que se confirma en el hecho de que el 45% de los turistas arribados en el año 2001, tenían ese origen. Quinto, la ya mencionada estrategia de desarrollo sustentable, se ha plasmado en un sistema de áreas de conservación bien estructurada. Y, por último, el país ha venido consolidando su imagen como uno de los principales destinos naturalistas del mundo.

Sin embargo, las opciones de futuro en materia de desarrollo turístico no se encuentran predeterminadas. Es así que en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Turístico,⁵¹ se han planteado tres escenarios alternativos para enmarcar el desarrollo futuro del turismo en Costa Rica. Cada uno de ellos tiene sus propias características y restricciones de cara al futuro. En especial, y tal como se verá a continuación, poseen consecuencias diferentes, tanto sobre las perspectivas de desarrollo local, como en materia de demanda de calificación.

Escenario 1: Tendencia actual

En este escenario se mantiene la tendencia actual basada en el desarrollo histórico de la actividad turística que da cuenta de un desarrollo más de tipo espontáneo con muy poco ordenamiento espacial y estructural. La inversión y el crecimiento de la oferta y los servicios responden a iniciativas propias de inversionistas/construtores, mayoristas y agentes de viaje; la inversión pública seguirá siendo reactiva y el margen para la promoción de inversiones privadas continúa siendo pequeño.

El desarrollo no planificado continuará, y por características propias del mercado tenderá a concentrarse en sitios con un grado importante de desarrollo. El desarrollo efectivo de infraestructura para apoyar la inversión turística todavía no tomará lugar como estrategia nacional.

En este escenario no se vislumbran grandes cambios en el diseño e innovación de productos. Se fortalecerán los destinos turísticos del país que ya gozan de un margen importante de desarrollo y, por tanto, los productos que allí se comercializan. Sin embargo la dispersión seguirá siendo la norma de la industria. La imagen de destino permanecerá invariable y la estrategia de mercadeo no debería cambiar más que para renovar las campañas de comunicación.

Escenario 2: Centros de turismo sostenible

El desarrollo se basará en esfuerzos mucho más integrales. A partir de planificación espacial se determinarán áreas de concentración para el desarrollo con una estructura multipolarizada, es decir, el turismo será estructurado y concentrado en diferentes ubicaciones especializándose en diversos tipos de atractivos. Esta situación permite implementar una estrategia de sostenibilidad como principio fundamental para el desarrollo, asegurando equilibrio entre variables ambientales, sociales y económicas.

| 51 Instituto Costarricense de Turismo (ICT): *Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2010*.

La infraestructura será desarrollada por el sector público de manera proactiva en asociación a los centros de turismo a desarrollar. Por su parte se promueve la inversión privada, principalmente de instalaciones de tamaño mediano, y se establece una nueva generación de incentivos turísticos para impulsar esta inversión.

El desarrollo de productos turísticos se extiende a otras zonas del país donde se impulse el desarrollo, lo que llevaría a una diversificación de la oferta.

La imagen de destino cambia a una connotación de sostenibilidad y el mercado se ajusta a esta situación. El concepto de destino turístico toma fuerza y esto permitirá que algunas regiones del país con poco desarrollo actual puedan ser más competitivas.

Escenario 3: Concentración en Polos de Desarrollo

Este escenario supone la determinación de uno a tres centros turísticos con potencial de desarrollo acelerado para centrar ahí todos los esfuerzos públicos y privados. En el resto del país seguiría operando el escenario 1.

La inversión pública se concentra en esos centros y se promueve la inversión privada de grandes proyectos a partir de una nueva generación de incentivos enfocados en megaproyectos. La sostenibilidad no será factor determinante en esos centros porque la relación costo beneficio está enfocada en la generación de oferta que promueva un rápido crecimiento de la demanda. El desarrollo de estos centros en los próximos diez años generará suficiente demanda como para incentivar indirectamente el desarrollo de las otras regiones del país.

La imagen de destino tendrá que separarse en dos grandes bloques. Por una parte, una promoción directa de destinos internos, independientemente de la imagen del país, que debería hacerse con aporte del Estado pero mayoritariamente con inversión privada y utilizando mecanismos privados o mixtos de promoción. Por otra parte se mantiene la imagen de destino natural para el resto del país sin cambios significativos en la estrategia de comunicación.

En el cuadro de página siguiente se resumen las características y restricciones de cada escenario considerado.

Característica	Tendencia actual	Centros sostenibles	Polos de desarrollo
Instrumentos de planificación	Planes de desarrollo local y planes reguladores, ambos con objetivo orientador pero poco impacto sobre el desarrollo	Planes sostenibles del uso del suelo por unidad de planeamiento. Planes reguladores, de desarrollo y estratégicos para los centros, ligados al Plan de Uso del Suelo y con efecto determinativo sobre el control del desarrollo	Master plan para los centros a desarrollar. En el resto del país igual que en escenario 1
Desarrollo de infraestructura	Inversión pública reactiva y dispersa de acuerdo a las posibilidades	Inversión pública moderada orientada a los centros sostenibles y al nivel requerido para mediana empresa	Inversión pública muy alta, concentrada en los centros y de acuerdo a los requerimientos de grandes desarrollos
Retorno de la inversión	Moderado a rápido	Lento a moderado	Muy alto pero concentrado en los centros
Generación de empleo	Moderado en gran parte del país	Alto y distribuido en el país	Muy alto pero concentrado en los centros
Instalaciones turísticas	Variable, sin enfoque determinado. <i>Lodges</i> , cabinas y hoteles de mediana escala	Enfoque en empresas de mediano tamaño	Enfoque en empresas de gran tamaño, posiblemente megaproyectos
Calidad de los servicios turísticos	Relativamente baja	Alta, por efecto de competencia entre los centros	Muy alta en los centros, e irradia al resto del país a mediano plazo
Tipo de turista	Mercado intermedio-bajo con interés general en el destino	Mercado intermedio-alto con interés en combinación naturaleza, aventura, sol y playa	Mercado intermedio con interés en sol, playa y diversión
Desarrollo local	Posibilidades de moderadas a altas	Altas posibilidades en arreglo a la planificación de uso del suelo	Bajas
Impacto social negativo	Moderado	Bajo en los centros	Moderado a alto en los centros o poblaciones de apoyo
Esfuerzo estatal en mercadeo	Moderado a alto sobre imagen de destino	Moderado a alto con imagen de destino y multiproducto	Bajo. Empresa privada asume un rol protagónico
Capacidad de protección ambiental	Muy bajo por efecto de la dispersión y baja capacidad de control	Moderado en arreglo a la inversión y control dentro del centro pero manejable por efecto de la planificación	Muy alto en función de la concentración de impactos en áreas muy concretas. Sin embargo los impactos pueden ser muy altos

Característica	Tendencia actual	Centros sostenibles	Polos de desarrollo
Necesidades de capacitación	Moderadas constante	Altas a corto plazo y moderadas a mediano plazo	Bajas en los centros con impacto positivo en otras áreas del país
Efecto multiplicador en la economía	Moderado constante	Alto a mediano plazo	Bajo constante en los centros pero con efecto indirecto en otros sitios
Costo de implementación	Bajo	Moderado	Muy alto básicamente por efecto de la inversión pública y privada
Aseguramiento de resultados esperados	Bajo	Moderado	Alto

El mismo ejercicio de planificación estratégica que planteó estos tres escenarios recomendó la adopción del escenario 2 como el más adecuado para el desarrollo de la actividad turística en el país. Aun cuando se consideró que el costo de implementación es más elevado que la alternativa actual, se entiende que ofrece mayores posibilidades para un tipo de desarrollo caracterizado por la siguiente visión de futuro: *La industria turística se ubicará como uno de los principales dinamizadores de la economía del país, generando beneficios directos para el desarrollo humano. Será una actividad con altos índices de calidad y distribuida en todo el país, permitiendo un uso eficiente de los recursos naturales y culturales en las diferentes unidades de planeamiento. El conjunto de empresas será altamente profesional y coexistirán empresas grandes, medianas y pequeñas, en las distintas ramas del turismo pero con énfasis en estas últimas. El turismo será el vehículo por excelencia para el desarrollo del país.*

En términos de las posibilidades de estimular procesos de desarrollo local, la opción por este tipo de escenario aparece como la más promisoría. En primer lugar, supone un acceso más equilibrado por parte de las diversas regiones a las oportunidades que abre la industria turística, mayores oportunidades de participación y menores impactos sociales negativos. El proceso de crecimiento, en buena medida espontáneo, que ha caracterizado a parte de la oferta turística del país tiende a reproducir las diferencias estructurales ya existentes, con ciertas áreas ya posicionadas como destinos turísticos y otras desaprovechadas o ausentes de dicho desarrollo. En algunos casos, además, esto se traduce en un impacto social negativo, en la medida en que la competencia, por atraer visitantes, acarrea un desplazamiento de actividades tradicionales e identificadoras, tanto de la economía, como de la cultura y sociedades locales, lo que puede llevar a un efecto contrario al inicialmente buscado. Existe, por último, el riesgo de procesos de

conurrencia ruinosa entre las distintas iniciativas, especialmente las de menor escala.

El problema del dispar desarrollo interregional, se presenta también como un riesgo a considerar en el marco de una estrategia que privilegie en forma exclusiva los megaproyectos. Si bien estos últimos pueden lograr efectos positivos –y aun explosivos– en materia de generación de empleo, esto suele ocurrir en forma localizada. Y aun en el nivel local, esta opción no se encuentra exenta del riesgo de un impacto social negativo. Este tipo de desarrollo suele ser, además, generalmente débil en lo que a participación social refiere.

El escenario de centros de desarrollo sostenible está, por el contrario, fuertemente asentado sobre el supuesto de la participación social y el fortalecimiento de las capacidades de gestión local. Apunta tanto a un desarrollo equilibrado de las diferentes regiones, como a la realización de ejercicios de planificación y a una potenciación del turismo que no sólo no vulnere los recursos naturales y los aspectos sociales, económicos y culturales característicos de cada territorio, sino que los aproveche como un activo de primer orden.

En segundo lugar, y desde el punto de vista de las estrategias de formación, posee importantes diferencias respecto de los otros dos escenarios. Un desarrollo de tipo espontáneo tiende a producir una demanda de formación más débil, segmentada según la escala de los emprendimientos y el desarrollo previo alcanzado por las diferentes regiones. La misma demanda tendería a ser también más fragmentada, errática e inmediatista, ya que este tipo de desarrollo tiende a comportarse reactivamente a medida que los problemas se van presentando.

El enfoque de desarrollo basado en megaproyectos, en cambio, produce demandas desde los polos de inversiones más concretas, eventualmente concentradas cronológicamente en las fases iniciales de desarrollo. Su efecto en la demanda de calificación de otros territorios no involucrados es débil. Por otro lado, la mayor parte de esta demanda se orientaría a contenidos de carácter más especializado y técnico, y escasamente hacia el desarrollo de capacidades de gestión y emprendimiento.

La estrategia de centros de desarrollo sostenible, en cambio, plantea la necesidad de sistemas de formación continua, flexibles y diversificados como para atender distintos tipos de inserción laboral y demandas de competencias diversas. Si bien esto plantea un mayor grado de complejidad, se ve apoyado por el uso intensivo de herramientas de planificación y la necesaria articulación institucional y público-privada. Coloca, por último, el desafío de una visión más amplia y a la vez más integral de las demandas de formación. En la medida que todo el territorio y la sociedad local se involucra en un proceso de desarrollo turístico que busca no vulnerar sino aprovechar las características y ventajas com-

petitivas locales, los sujetos de formación no serán ya solamente aquellos directamente ocupados en la industria turística estrictamente considerada. Además del personal y empresarios del sector hotelero, gastronómico y de agencias turísticas, se requiere atender a los empleados públicos, a la policía, a los transportistas y a todos aquellos que tendrán relación directa o indirecta con el turismo.

El INA: Activo estratégico para una política de formación para el desarrollo turístico de Costa Rica

Fundado en 1965, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica, es una entidad de carácter público, gestionada tripartitamente, y financiada con un impuesto de destinación específica sobre la nómina salarial de las empresas. Además de esto, y más importante aun, el INA es la institución rectora en materia de formación profesional en el país, con una cobertura nacional y una oferta que alcanza a todos los sectores de la economía.

Desde el punto de vista de su organización territorial, el INA cuenta con cinco regionales y dos subregionales.⁵² Estas unidades tienen, entre otras funciones, la de detectar las necesidades del medio, programar sus acciones formativas, conseguir los paquetes/curso, contratar los instructores, cancelar servicios y emitir certificados a los estudiantes. Las unidades regionales ofrecen las diferentes modalidades de aprendizaje previstas por la institución.

Sin embargo, y a los efectos de la ejecución de las acciones formativas, las unidades regionales deben coordinar con las instancias sectoriales denominadas Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos. Los núcleos son doce (ver recuadro) y consisten en unidades técnicamente desconcentradas que facilitan la convergencia de diferentes actores de la formación profesional de un área especializada, con el fin de incrementar la calidad, productividad y competitividad empresarial mediante la capacitación, la formación profesional y la adaptación y transferencia de tecnología.

Además de asistir a las unidades regionales, los Núcleos están habilitados para la creación de Centros Especializados, que se constituyen en espacios de investigación y desarrollo, de asistencia técnica y consultoría a empresas, de interacción entre formación, trabajo, tecnología y producción.

⁵² Regionales del INA: Huetar Atlántica, Pacífico Central, Huetar Norte, Chorotega, Brunca. Subregionales: Central Occidental y Central Oriental.

Los doce Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos del INA

- **Núcleo de Mecánica de Vehículos.** Subsectores: Mecánica de vehículos livianos, Mecánica de vehículos pesados, Mecánica agrícola.
- **Núcleo de Metalmecánica.** Subsectores: Mecánica de precisión, Mantenimiento industrial, Construcciones metálicas, Enderezado y pintura automotriz, Moldeo y fundición de metales.
- **Núcleo de Producción Textil.** Subsectores: Mecánica de máquinas textiles y de confección industrial, Producción textil, Confección industrial de ropa.
- **Núcleo de Hotelería y Turismo.** Subsectores: Gastronomía, Hospedaje, Agencias de viajes.
- **Núcleo Agropecuario.** Subsectores: Zootecnia, Fitotecnia, Riego, Drenaje y conservación de suelos, Mecanización agrícola, Gestión agropecuaria.
- **Núcleo Náutico Pesquero.** Subsectores: Mecánica naval, Pesca, Navegación, Acuicultura, Pesca deportiva.
- **Núcleo del Sector Eléctrico.** Subsectores: Electricidad, Electrotecnia y Refrigeración.
- **Núcleo de la Industria Alimentaria.** Subsectores: Panificación, Conservación de frutas, Verduras y hortalizas, Procesamiento de carnes, Procesamiento de productos lácteos, Chocolatería.
- **Núcleo de Tecnología de Materiales.** Subsectores: Industria de la construcción, Diseño, Industria del plástico, Industria del mueble, Empaque, embalaje y almacenamiento de materiales.
- **Núcleo de Administración, Comercio y Servicios.** Subsectores: Mercadeo y ventas, Administración, Producción, Locución, Contabilidad y finanzas, Informática, Imagen, Gestión secretarial, Salud ocupacional, Gestión empresarial, Formación de formadores.
- **Núcleo de Artesanías.** Subsectores: Zapatería, Ebanistería, Cuero, Confección de ropa a medida, Artesanías, Peluquería y estética.
- **Núcleo de la Industria Gráfica.** Subsectores: Impresión flexográfica, Preimpresión, Impresión *offset*, Impresión serigráfica.

La necesidad de coordinar entre las instancias territoriales (regionales) y sectoriales (Núcleos) viene dada, entonces, por la mutua dependencia en materia de recursos aplicados a la formación. Mientras que en general los Centros (excepto aquellos especializados) dependen de las regionales, los instructores, el diseño curricular y los recursos para la prestación de servicios tecnológicos, se encuentran bajo la órbita de los Núcleos.

Dicho esquema de organización facilita la coordinación y articulación horizontal en al menos dos sentidos: primero, posibilitando una visión de tipo nacional en las estrategias nacionales (Núcleo que coordina con varias regionales); segundo, las demandas regionales pueden involucrar a más de un sector (varios Núcleos coordinan entre sí con relación a una demanda regional).

Consecuentemente con la expansión del sector turístico, y en el marco de un profundo proceso de transformación institucional iniciado en 1994, se crea en 1996 el Núcleo de Turismo, cuyo propósito es la búsqueda de nuevos esquemas de formación profesional que brinden una respuesta adecuada a la creciente necesidad de personal competente, capaz de contribuir a la productividad y competitividad del sector turístico nacional.

Entre sus objetivos se cuentan:

- Establecer y mantener permanentemente actualizado un sistema de normalización, formación y certificación de competencias laborales para el sector turismo.
- Prestar servicios tecnológicos a las empresas de los subsectores turísticos para mejorar su productividad y competitividad.
- Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión interna y externa del Núcleo.

El Núcleo de Turismo atiende a los subsectores de Hotelería, Gastronomía y Servicios Turísticos, en las modalidades de formación inicial (aprendizaje y habilitación), formación complementaria, formación dual, formación a distancia, además de ofrecer servicios de certificación, acreditación de acciones formativas y asistencia técnica y tecnológica a empresas. El recuadro de página siguiente describe los principales programas de capacitación del Núcleo de Turismo.

Oferta de formación profesional del Núcleo de Turismo del INA

SUBSECTOR GASTRONOMÍA

- Ayudante de cocina de hotel
- Cocinero de hotel
- Cocina caribeña costarricense
- Cocina española
- Cocina típica costarricense
- Cocina italiana
- Parrillero
- Postres y repostería
- Cocina para microempresas turísticas
- Servicio de bar y restaurantes y eventos especiales
- *Bartender*
- Salonero
- Servicio de coctelería a base de frutas tropicales
- Flambeado y trinchado de manjares a la vista del cliente
- Organización y montaje de banquetes y bufetes
- Preparación y servicio de alimentos y bebidas en embarcaciones de recreo
- Servicio de vinos
- Preparación y servicio de infusiones a base de café.
- Servicio de mesas y atención al cliente
- Bar y restaurante para microempresas turísticas
- Asistente de bar y restaurante

SUBSECTOR HOSPEDAJE

- Animación turística
- Camarera de hotel
- Dirección del Departamento de Seguridad
- Planes y procedimientos en el Departamento de Seguridad hotelero
- Lavado y planchado de lencería
- Limpieza de habitaciones
- Botones
- Recepcionista de hotel
- Ama de llaves
- Camarera para microempresas turísticas
- Seguridad en empresas turísticas
- Recepción para microempresas turísticas

SUBSECTOR SERVICIOS TURÍSTICOS

- Manejo y conducción de turistas
- Información turística
- Guía de turismo general
- Agencia de viajes y líneas aéreas
- Guía de turismo regional
- Mercadeo turístico
- Ornitología
- Manejo de serpientes
- Rescate de turistas con cuerdas
- Guiado de turistas en áreas de plantas y hongos
- Diseño y venta de paquetes turísticos
- Técnicas de *dealer*
- Sobrevivencia en la selva
- Legislación ambiental
- Impacto de la hotelería en el medio ambiente
- Normas de sostenibilidad turística
- Ética para empresas turísticas
- Prestación de servicios turísticos a personas con discapacidad
- Guiado de turistas en aguas rápidas, clase I a III

Como se puede ver, esta oferta abarca un amplio abanico de especialidades y ocupaciones las cuales, como ya se mencionó, se ofrecen en algunos casos en forma directa por Núcleo y en otros, a través de las demandas que se le plantean desde las distintas regionales.

Existe sin embargo otra forma de acción que se desarrolla justamente en aquellos casos en que la intervención tiene como marco de referencia un determinado territorio o iniciativa local. Es allí donde tiene oportunidad de manifestarse no sólo la articulación entre Núcleo y regionales, sino también con otros Núcleos y otras instituciones, organismos u organizaciones externos al INA.

A modo de ejemplo, pueden citarse las acciones que el INA viene desarrollando en coordinación con el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este Programa, lanzado en 1992, cuenta con el financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Su objetivo es brindar apoyo financiero y técnico a grupos de base comunal y organizaciones no gubernamentales para desarrollar actividades que aborden problemas relacionados con el medio ambiente. Los grupos meta son aquellos que, por medio de la acción ambiental, buscan también mejorar sus condiciones de vida. Desde sus inicios, el PPD ha financiado alrededor de ciento sesenta proyectos en todo el país, especialmente en el eje de conservación de la biodiversidad. Dentro de ellos, se cuentan cerca de cuarenta iniciativas de ecoturismo comunitario.

El Programa ha encontrado un gran aliado en el INA, tanto a través del Núcleo de Turismo como de otros, para facilitar el apoyo técnico a los grupos que están realizando este tipo de iniciativas. Por medio de la oferta del INA, algunas iniciativas están llevando a cabo capacitación en Guías locales, Servicio al cliente, Historia Natural de Costa Rica, Geografía Turística, Inglés conversacional para la atención al turista, Información turística, Mercadeo turístico, Gastronomía, entre otros.

Un ejemplo concreto es el trabajo realizado con los buzos de Paquera, un grupo de pescadores locales que ha visto con preocupación cómo la pesca se ha ido agotando, principalmente especies sobreexplotadas como las langostas. Con el apoyo del Programa, los buzos desarrollaron arrecifes artificiales en los que se reproduce la fauna marina con un gran incremento en la productividad por metro cuadrado. Pero además, como complemento a su actividad pesquera son capacitados por el Núcleo Náutico Pesquero del INA como Dive Masters, y adquiriendo el equipo de buceo necesario, conducen grupos de turistas a observar los arrecifes y otros fondos marinos del entorno.

En otros casos la asistencia ha estado coordinada entre el Núcleo de Turismo y el Núcleo Agropecuario, donde a la oferta de formación del primero se suma la asistencia y también la capacitación del segundo para, por ejemplo, la conserva-

ción de la flora y fauna nativas, en el marco de iniciativas de turismo ecológico o comunitario.

Por otro lado, y tratándose tanto de acciones formación, como de asistencia técnica, las respuestas que se formulan “a medida” para determinados territorios o localidades raramente son patrimonio exclusivo de un solo Núcleo, sino que resultan de la combinación de los recursos y esfuerzos de distintas unidades.

Cabe agregar que la acción del INA dista de consistir en la mera respuesta reactiva a las demandas que se puedan plantear a la Institución. Existen abundantes ejemplos también donde el INA toma la delantera respecto del sector privado y de las comunidades, adelantando acciones y llamando la atención sobre la necesidad de introducir innovaciones. Esto ha sucedido en las áreas de gestión y certificación de la calidad de los servicios turísticos, y en la de aseguramiento de las normas de seguridad (por ejemplo en lo relacionado con el turismo aventura).

Otro ejemplo de lo mismo ha sido el liderazgo del INA en la difusión del concepto de turismo accesible, dirigido a la captación de visitantes con discapacidades. La incorporación de las innovaciones y la realización de modificaciones a la infraestructura turística era vista tradicionalmente por el sector privado como un gasto extra y, en función de nuevas disposiciones legales, como una imposición. El Núcleo de Turismo logró demostrar el potencial económico de atender a este nicho de mercado, con lo cual Costa Rica, a la par que consolida su imagen como destino natural, también lo logra como destino de turismo accesible.

Uno de los problemas que sin embargo, enfrenta el INA (al igual que otros organismos públicos) en orden a insertar sus acciones y recursos en el marco de procesos de desarrollo local, es la relativamente reciente creación de las administraciones municipales. Por lo general, las alcaldías o municipios constituyen un aliado de primer orden para los procesos de desarrollo económico local. En este sentido, las expectativas son de un progresivo fortalecimiento del papel de este actor y su correlativa legitimación como órganos públicos de gobierno local. A su vez, el alto grado de institucionalización del país en todos los órdenes, ha corrido paralelamente a una baja tradición de participación y gestión local. No obstante, estudios recientes del Núcleo de Turismo y del ICT, muestran que esto tiende a cambiar, constatándose un importante número de iniciativas económicas de base local.

8. CONCLUSIONES

1. La lógica globalizadora que caracteriza al mundo actual encuentra, cuando se analizan los territorios concretos (regiones, localidades), manifestaciones diversas desde el punto de vista de las respuestas que produce. Es así, que simultáneamente a los efectos de uniformización que eventualmente provoca, suscita reacciones y estrategias de resistencia y adaptación heterogéneas.

Las oportunidades y riesgos que la globalización implica, no se distribuyen por igual entre todas las zonas. Mientras muchas empresas y territorios han logrado adaptarse con grandes beneficios, la apertura de las economías nacionales también dejan al descubierto estructuras locales con nula o escasa capacidad de competir en el nuevo entorno.

2. Entre las diferentes experiencias existentes, merecen especial destaque las de aquellas que han desarrollado estrategias de inserción económica dentro de la nueva lógica global, a veces desde un punto de vista pasivo o funcional a esta última, y en otras ocasiones apoyándose en los aspectos característicos y peculiares de sus territorios, sociedades y tejidos productivos, habilitando así el ensayo de estrategias de competitividad distintivas.

3. Independientemente de la ponderación histórica del proceso globalizador, desde hace varios años resulta claro que existe un renovado interés, tanto académico como político, por entender cómo las regiones y territorios construyen sus estrategias de inserción económica en el mercado global. En el plano académico, el proceso se inicia con el cuestionamiento a los enfoques neoclásicos y el nuevo impulso a las teorías del crecimiento económico, fundamentalmente a través de la perspectiva del crecimiento endógeno. Ello se continúa con las formulaciones agrupadas en las teorías del desarrollo endógeno y, más recientemente, en los enfoques del desarrollo económico local (DEL).

En el plano político, a partir de la posibilidad de realizar una evaluación de los efectos de las políticas de liberalización económica, comienzan a verse con gran interés las experiencias de determinados territorios que, mediante estrategias tan originales como peculiares en cuanto a sus características productivas y

sociales, logran contrarrestar con gran o relativo éxito los efectos más regresivos de la globalización.

4. No existe una respuesta única a la pregunta de qué tipos de opciones resta para que las personas, empresas y regiones logren insertarse con éxito en la economía globalizada, a través de procesos de desarrollo que sean sustentables y generen trabajo de calidad. La diversidad en la naturaleza de personas, empresas y territorios se corresponde con una diferencia de estrategias posibles igualmente diversa. Es ésta una de las diferencias claras entre las políticas tradicionales de desarrollo y las nuevas estrategias de desarrollo a nivel local: mientras las primeras se orientaron según patrones comunes y que se pretendían replicables, las segundas son siempre tan originales, como peculiares son los territorios de donde surgen.

5. La denominación de estrategias de desarrollo económico local (DEL) se aplica a una variedad de instrumentos que, por oposición a la tradición de las políticas centralistas de desarrollo, procuran animar los procesos de fortalecimiento de las ventajas comparativas que se manifiestan en determinados territorios. Para ello, las estrategias se centran más en lo que se conoce como factores “endógenos”: el tejido económico local, los recursos humanos y el marco institucional local. Consiste, en definitiva, en trabajar sobre la base de que la actividad económica dependa de las condiciones socioeconómicas del lugar, en vez de lo contrario.

6. El desarrollo económico sería, en tal sentido, un proceso de crecimiento y cambio estructural, en el que las formas de organización, el sistema de relaciones y la dinámica de aprendizaje juegan un papel estratégico. Pero, además, se caracterizaría por su dimensión territorial, no sólo debido al efecto espacial de los procesos organizativos y tecnológicos, sino por el hecho de que cada localidad o región es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo.

7. A su vez, el análisis económico regional, en tanto base para el estímulo a las estrategias de desarrollo económico local, ha de tomar en consideración no sólo la presencia y estructura de actividades económicas, sino también la particular configuración ocupacional de la región. Esto último incluye no sólo la orientación sectorial existente en el mercado de trabajo, sino también la composición por niveles ocupacionales (directivos, mandos medios, técnicos, profesionales, trabajadores manuales, trabajadores de servicios, empresarios) y los niveles de calificación en dicho mercado (desde los niveles de más alta especialización y calificación, hasta el trabajo no calificado).

Cabe también tomar en cuenta que, así como las inversiones, las industrias y las empresas se movilizan cambiando de territorio en busca de mayores ventajas, también el mercado de trabajo es dinámico, en la medida que las personas desarrollan opciones de trabajo, estudio y vida que, si bien pueden estar relacionadas con las decisiones de las industrias y empresas, también se basan en motivaciones y criterios propios. Si bien esto incorpora un grado de complejidad no menor a la tarea de construir estrategias de desarrollo, también permite visualizar mayores márgenes para la intervención y la modificación de las condiciones actuales.

8. Una característica no siempre mencionada en forma explícita, pero presente siempre en los abordajes teóricos sobre el desarrollo económico local, es la que refiere al papel central del conocimiento. Así como los individuos tienen mayores oportunidades en el mercado laboral cuanto mejor son sus niveles de calificación, y así como las empresas obtienen mayores niveles de productividad cuando logran utilizar de manera efectiva el conocimiento, los territorios y sociedades locales poseen más chances cuanto mayor sea su capital en este aspecto. La disponibilidad y calidad de los recursos humanos son factores clave para el desarrollo de una localidad o región ya que los mismos tienen fuerte repercusión sobre la productividad del sistema empresarial, la competitividad territorial y el modelo cultural sobre el que se edifica el proceso de cambio y crecimiento económico. De esta manera, los recursos humanos calificados se convierten en activos estratégicos para lograr mejoras en la competitividad territorial.

9. A este respecto, las estrategias de formación pueden plantearse desde un punto de vista defensivo u ofensivo. En el primer caso, el objetivo es reciclar la mano de obra limitando de esta manera la destrucción de empleo. Por otro lado, cuando las estrategias son de carácter ofensivo, estas tienen como objetivo formar para crear empleo, de manera tal que mejore la competitividad territorial. De este modo la formación de los recursos humanos está vinculada a la propia estrategia de desarrollo que tiene el territorio. Uno de los aprendizajes obtenidos a partir de determinadas concentraciones de actividad económica es que, en sus ejemplos más exitosos, ellas están poderosa y primeramente influenciadas por correlativas concentraciones de experiencia y trabajo calificado, por la disponibilidad de educación y formación especializada, y la medida en que en el territorio producen y desarrollan capacidades y conocimiento.

10. Respecto de la misión de los centros de formación, ésta siempre se encuentra definida por la comunidad a la que sirven. Si bien los centros de formación difícilmente pueden por sí mismos producir procesos de desarrollo económico local, siempre tienen un rol a desempeñar en ellos. Específicamente, pueden asumir responsabilidades tendientes a llenar vacíos existentes en los mercados de trabajo de los territorios donde operan.

11. Las estrategias de formación y empleo de jóvenes constituyen una de las preocupaciones centrales en las estrategias de desarrollo económico local, aunque no se ha logrado un consenso respecto de las herramientas más adecuadas para acometer este desafío. En parte ello tiene que ver con las variaciones que la noción de juventud tiene según los contextos sociales, culturales y económicos que caracterizan a los diversos territorios. Es así, que toda perspectiva del desarrollo local ha de tomar en cuenta particularidades tales como: la edad promedio en que las personas se incorporan a la vida activa, las edades en que promedialmente las personas se encuentran insertas en los sistemas educativos y de formación inicial, y las edades en que la comunidad tiende a esperar que los jóvenes comiencen a desempeñar roles adultos.

12. En América Latina y el Caribe, las políticas públicas de formación y empleo para jóvenes han acompañado los cambios y debates suscitados entre los distintos paradigmas de la política social en general. Durante la etapa desarrollista, por ejemplo a través de los programas de aprendizaje, tanto los contenidos, como la propia metodología de la formación, estuvo determinada por las formas de trabajo en sectores productivos y, más específicamente, en determinadas ocupaciones y oficios. Podían considerarse hasta cierto punto como ofertas especializadas, pero su marco de referencia era universal, los jóvenes eran formados como mecánicos, carpinteros o zapateros de acuerdo a las características de esos oficios y ocupaciones. El contexto social y productivo específico donde se iba a aplicar los conocimientos adquiridos era secundario, lo que se reflejaba en la uniformidad nacional de los programas de formación.

13. La generación subsiguiente de políticas de formación y empleo juvenil difirieron en varios aspectos de las anteriores. Sin embargo lo que más interesa aquí es que no están dirigidas de forma genérica a cualquier joven. Buscaban atender las problemáticas de aquellos sectores con mayores problemas de inserción laboral: jóvenes de hogares de bajos ingresos, con baja escolaridad, sin formación técnica y con nula o escasa experiencia laboral. En tal sentido fueron y son programas que procuran entregar una capacitación especializada e intensiva, mediante cursos de tres a cuatro meses de duración, y que brindan ayuda para la inserción laboral mediante pasantías o prácticas en empresas. La cuestión más llamativa es que dichas políticas, si bien intentaron focalizarse en determinados colectivos específicos de jóvenes, continuaron teniendo en buena medida una oferta estandarizada, a pesar de la diversificación de los proveedores de capacitación. Las especificaciones que los programas podrían tener en función de las particularidades de determinados territorios y sus tejidos productivos no fueron incorporadas a su diseño y puesta en práctica.

14. La tendencia actual en cuanto a políticas de empleo es, en cambio, la de pasar del Estado Benefactor de acción indiferenciada a un Estado que reconozca las diferencias y las especificidades. Es mediante este tipo de aterrizaje de las políticas nacionales en el espacio local, que resulta posible desarrollar en este último plano, otro tipo de alternativas, construidas en un enfoque “abajo-arriba” y que integren la atención de los grupos juveniles con estrategias más globales de desarrollo regional y local.

15. El enfoque del desarrollo local abre las puertas a una nueva configuración de las relaciones entre el sector público y el sector privado, nuevas articulaciones entre los propios servicios públicos, y oportunidades para la participación y el diálogo social.

Así por ejemplo, los centros de formación cada vez menos son considerados exclusivamente como la expresión local de la institucionalidad nacional en materia de formación profesional, sino como un recurso propio de la comunidad y el tejido productivo local. De lugares donde se imparten cursos diseñados centralmente, pueden paulatinamente transformarse en centros de servicios formativos y de otro tipo que responden pertinente y eficazmente a las necesidades de calificación y de desarrollo tecnológico de la producción de sus entornos.

16. Las experiencias presentadas a lo largo de esta publicación, reflejan no sólo la diversidad de estrategias existentes en la actualidad (reflejo de la también diversa configuración de los territorios a que se refieren), sino también su alto grado de complejidad. Hablar de un “enfoque” en lugar de un “modelo” no es antojadizo. Antes que establecer criterios uniformes para el diseño e implementación de estrategias de formación y empleo para jóvenes de base local o regional, lo que surgen son elementos de caracterización que, más allá de sus diferencias, permiten agrupar a las diversas experiencias dentro de un nuevo enfoque. Dichos elementos son, entre otros, los siguientes: a) el que ellas tomen a un territorio determinado como referencia, con sus particularidades sociales, culturales y económicas; b) que en general demandan un alto grado de participación y diálogo social; c) que se orientan hacia la movilización de los recursos y ventajas comparativas locales, en especial, aquellas que refieren al conocimiento; d) que se enmarcan en estrategias más generales de incremento de la capacidad de gestionar los procesos de desarrollo por parte de las sociedades locales.

Desarrollo Económico Local (DEL) en el mundo

Programa Alianzas Estratégicas para el Desarrollo Local en América Latina

www.desarrollolocal.org

Es un emprendimiento regional impulsado por la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) y financiado por la Inter-American Foundation (IAF), dirigido a mejorar las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en el campo del desarrollo local.

El Programa, coordinado por el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), está dirigido por un Comité Coordinador integrado por: ALOP, CLAEH (Uruguay), SUR (Chile) y FUNDE (El Salvador).

¿Cuáles son los objetivos del Programa?

- Potenciar la sistematización de experiencias de desarrollo local y su difusión, a través de un Fondo concursable para organizaciones, gobiernos locales y ONG.
- La creación de un sistema de información electrónica de recursos disponibles para el desarrollo local, así como el intercambio electrónico entre actores de la región. Para ello se ha implementado este sitio web y se realizarán tres conferencias electrónicas sobre la temática del desarrollo local.
- La formación y capacitación por medio de un amplio conjunto de actividades tales como cursos nacionales, fronterizos y regionales, pasantías y asesorías.
- Apoyar la participación de organizaciones no gubernamentales de la región en el Foro Regional sobre Fortalecimiento Institucional de las ONG.

CLAEH

Centro Latinoamericano de Economía Humana

www.claeh.org.uy

(Organización perteneciente a ALOP)

Se trata de una organización no gubernamental (ONG), experta en mediación y asesoramiento de intereses e iniciativas de la sociedad civil uruguaya.

Realiza tareas de consultoría, fundamentalmente en el área social, en el Parlamento nacional, en la evaluación y monitoreo de políticas públicas y proyectos sociales.

Articula su actividad en seis programas: Programa de Desarrollo Local, Programa Puente de capacitación y apoyo técnico para pequeñas y medianas empresas, Programa de Políticas Sociales, Programa Estado y Sistema Político, Programa de Integración y Mercosur, y Regional Noreste.

DESCO

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

www.desco.org.pe

(Organización perteneciente a ALOP)

Desco es una institución no gubernamental del desarrollo que forma parte de la sociedad civil peruana, desde hace más de 33 años, dedicada al servicio de la promoción del desarrollo social y el fortalecimiento de las capacidades de los sectores excluidos del país.

Desco se define como una asociación civil privada con fines públicos, que se relaciona con las organizaciones populares, con los principales actores sociales y políticos, así como con los organismos del Estado, para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil para la elaboración de propuestas de desarrollo.

MERCOCIUDADES

Red de Mercociudades

<http://www.mercociudades.org>

Activa desde hace ocho años, la Red de Mercociudades es una organización presente en los países del Mercosur y sus asociados, que desde su creación viene apostando a un Mercosur más justo y accesible al ciudadano.

Mercociudades es una red de cooperación horizontal integrada actualmente por 91 ciudades que promueve la inserción de las éstas en el proceso de integración regional del Mercosur, y cuya importancia ha ido creciendo, tanto en cantidad de miembros como en intercambio de experiencias.

SUR

Corporación de Estudios Sociales y Educación

www.sitiosur.cl

(Organización perteneciente a ALOP)

Sur es una institución de carácter privado enfocada a temas públicos. Cuenta con diez años de trabajo y experiencia como consultora de organismos estatales en la realización de estudios, asesorías, asistencia técnica u ejecución de programas, y proyectos sociales y de fomento productivo.

Los profesionales y técnicos que trabajan en Sur están especializados en los siguientes temas: ciudadanía y desarrollo social, comunicaciones, desarrollo urbano, desarrollo económico local, empleo y relaciones laborales, gobernabilidad y políticas públicas, género e igualdad de oportunidades, espacio público y ciudadanía, medio ambiente y participación, identidad e historia local, movimientos sociales, municipio y planificación, participación social, pobreza y políticas sociales, y sexualidad y familia.

CECADE

Centro de Capacitación y Promoción para la Democracia

www.cecade.org

(Organización perteneciente a ALOP)

El Centro de Capacitación y Promoción para la Democracia, CECADE, es una institución de carácter civilista. Su función es fortalecer la sociedad civil y el proceso democrático en El Salvador; CECADE es una institución sin fines de lucro, académica, científica, al servicio de los habitantes de El Salvador.

Su misión es contribuir al desarrollo local sostenible integral de gremios, líderes y comunidades de las zonas de influencia e interés institucional y fortalecer a través de la educación el proceso democrático en El Salvador.

CESAP

www.cesap.org

(Organización perteneciente a ALOP)

CESAP es una organización privada de interés público, formada por 27 organizaciones a nivel nacional que ejecutan programas y proyectos sociales en caseríos, pueblos, comunidades y ciudades, y que durante veinticinco años ha promovido la participación de los sectores populares en la gestión de su propio desarrollo y búsqueda de bienestar.

Se trata de un actor social y político profundamente comprometido con la acción popular, que impulsa procesos de transformación para la construcción de la «Sociedad de Todos y de Todas».

FUNDE

Fundación Nacional para el Desarrollo

www.nicarao.apc.org/funde

(Organización perteneciente a ALOP)

Entre los objetivos de FUNDE se encuentra impulsar una estrategia de desarrollo económico y social alternativa promoviendo la participación de la sociedad civil; generar mecanismos de concertación entre los distintos sectores sociales fomentando el debate y reflexión en torno a políticas económicas y sociales y su impacto en la gestión municipal, así como en los programas y proyectos relacionados al desarrollo humano sostenible.

Define como sus principales objetivos, aportar a la investigación, la reflexión y el debate sobre el desarrollo regional y local en El Salvador teniendo como ejes: un enfoque propositivo, metodología participativa, multidisciplinariedad e integralidad, carácter de actualidad e impacto nacional.

FIA (Organismo Financiador)

Fundación Interamericana - Programa de Desarrollo Local

www.iaf.gov/index/index_en.asp

La Fundación Interamericana (IAF) es un organismo independiente del gobierno americano, creado en 1969 como una alternativa experimental de ayuda externa de Estados Unidos para Latinoamérica y el Caribe. Además, se asocia con entidades de los sectores público y privado con el fin de aumentar el apoyo y la movilización de recursos locales, nacionales e internacionales para el desarrollo de base. El presupuesto de la Fundación consiste de fondos provenientes de asignaciones del Congreso y del Fondo Fiduciario de Progreso Social.

La Fundación Interamericana entiende actualmente que el desarrollo local es un proceso participativo para abordar y resolver diversos problemas socioeconómicos en un territorio determinado, por medio de la formación de alianzas entre la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado que conduzcan al desarrollo sostenible, al mejoramiento de la calidad de la vida de los grupos de bajos ingresos y al fortalecimiento de la democratización en toda la región.

AECI (Organismo Financiador)

Agencia Española de Cooperación Internacional

www.aeci.es

La Agencia Española para la Cooperación Internacional (AECI) se creó en noviembre de 1988, como órgano ejecutor de la política española de cooperación para el desarrollo. Está adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores a través de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI). Es el Organismo técnico responsable del diseño, la ejecución y la gestión de los proyectos y programas de cooperación, ya sea directamente, con sus propios recursos, o bien mediante la colaboración (convenios, acuerdos) con otras entidades nacionales e internacionales y organizaciones no gubernamentales.

ALIDE (Organismo Financiador)

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo

www.alide.org.pe

Organismo internacional no gubernamental, que representa a las instituciones que financian el desarrollo en América Latina y el Caribe. Las actividades que promueve tienen por finalidad la cohesión y el fortalecimiento de la acción y participación de las instituciones financieras en el proceso económico y social de la región.

BID (Organismo Financiador)

Banco Interamericano de Desarrollo

www.iadb.org

Las funciones principales de esta institución son las de destinar su capital propio, los recursos que obtiene en los mercados financieros y otros fondos disponibles a financiar el desarrollo de sus países miembros prestatarios; complementar la inversión privada cuando el capital privado no está disponible en términos y condiciones razonables, y proveer asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de los programas de desarrollo. Las operaciones del Banco abarcan todo el espectro del desarrollo económico y social. En el pasado, el Banco puso énfasis en los sectores de producción, como la agricultura y la industria; los sectores de la infraestructura física, como energía y transporte; y los sectores sociales, que incluyen la salud pública y ambiental, educación y desarrollo urbano. En la actualidad, las prioridades de financiamiento incluyen la equidad social y la reducción de la pobreza, la modernización y la integración y el medio ambiente.

FOMIN (Organismo Financiador)

Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo

www.iadb.org/fomin

Fondo especial administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se creó en 1993 para fomentar la función cada vez más importante del sector privado en Latinoamérica y el Caribe. En asociación con gobiernos, organizaciones empresariales y organizaciones no gubernamentales, el FOMIN proporciona subvenciones de asistencia técnica para

contribuir a las reformas del mercado, proporciona las aptitudes y conocimientos especiales para la mano de obra y amplía la participación financiera de la micro, pequeña y mediana empresa. El FOMIN también actúa como catalizador para atraer capital a los sectores de la pequeña empresa y la micro financiación invirtiendo con fondos especiales de capital en el desarrollo de la comunidad, el capital de riesgo, la tecnología y las asociaciones empresariales, así como fondos que promuevan nuevos enfoques con respecto al medio ambiente.

IDRC (Organismo Financiador)

International Development Research Centre

www.idrc.ca

El International Development Research Centre es una corporación pública, creada por el gobierno de Canadá para ayudar a las comunidades del mundo en vías de desarrollo a encontrar soluciones –a través de la investigación– a los problemas sociales, económicos y ambientales.

IULA/CELCADEL (Organismo Financiador)

Unión Internacional de Autoridades Locales - Capítulo Latinoamericano

www.iula.net

CELCADEL es el instrumento técnico ejecutor del Capítulo Latinoamericano de IULA (Unión Internacional de Autoridades Locales). Constituido en 1983, ofrece capacitación y asistencia técnica, investiga los temas del desarrollo local y produce material formativo orientado a mejorar la calidad de los recursos humanos a nivel municipal.

ALOP

Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción

www.alop.or.cr

La ALOP promueve el intercambio de experiencias de sus ONG asociadas con la finalidad de elaborar propuestas alternativas de desarrollo y abogar por su instrumentación.

DELNET

www.itcilo.it/delnet

Es un Programa del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Agencia Especializada del Sistema de las Naciones Unidas. El objetivo de DelNet es apoyar los procesos de desarrollo local y descentralización que se están llevando a cabo en distintas partes del mundo, fortaleciendo la capacidad del nivel local a través de la formación, información, asistencia técnica y el trabajo en red.

FISDL

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local - El Salvador

www.fisdl.gob.sv

El objetivo del FISDL es financiar e impulsar el desarrollo local sostenible, fortaleciendo las capacidades de los gobiernos locales y sus comunidades, trasladando los procesos que permitan –con equidad, participación, corresponsabilidad y transparencia– el uso efectivo y eficiente de los recursos limitados para mejorar las oportunidades y la calidad de vida de los salvadoreños, especialmente las de los más pobres.

Desarrollo Económico Local

OIT. Organización Internacional del Trabajo

www.ilo.org/public/english/employment/intro/led

Departamento del Sector Empleo de la sede central de la OIT en Ginebra cuya estrategia está orientada a la creación de empleo decente a nivel local a través del diálogo social; basándose en el uso de recursos y capacidades locales y tomando muy en cuenta los contextos social y medioambiental. En el centro de su enfoque se halla la colaboración público-privada entre los actores económicos locales, las asociaciones de trabajadores y empresarios, las instituciones de apoyo económico y las ONG. Estas asociaciones toman frecuentemente la forma de Agencias de Desarrollo Económico Local.

Foro Latinoamericano de Mejores Prácticas

www.habitat-lac.org/habitat-lac

Se estableció en 1997 con el patrocinio del Gobierno de España y el objetivo de promover la transferencia del conocimiento de las Mejores Prácticas a nivel regional en América Latina. Los objetivos generales del Foro para el período 1999-2000 son mejorar la calidad de las Mejores Prácticas de la región que están en la Base de Datos de Mejores Prácticas y promover la transferencia de las mismas en toda América Latina. Las metas del Foro se alcanzan a través de la identificación y análisis de las experiencias innovadoras en la región y a través de la promoción del intercambio de esta información a nivel regional. El Foro es una red de más de sesenta organizaciones, entre las cuales se encuentran agencias de gobierno local, organizaciones no gubernamentales, universidades, grupos de base y el sector privado, todas ellas dedicadas a la mejora del entorno humano.

MAGNET

División de Gobernabilidad y Gestión del Desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD

www.magnet.undp.org

Proporciona apoyo a los esfuerzos del PNUD para promover una buena gobernabilidad dentro de las tres áreas fundamentales para alcanzar el desarrollo humano sostenible: el Estado, el sector privado y la sociedad civil.

Programa de Partenariados Público-Privados para el medioambiente urbano

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD

www.undp.org/pppue

Pretende ayudar a la construcción de asociaciones entre gobiernos, empresa privada y sociedad civil a fin de unir recursos y capacidades para afrontar los desafíos medioambientales urbanos del siglo XXI. Para ello apoya los esfuerzos de ciudades, municipalidades y comunidades en países en desarrollo que deseen mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos a través de la participación del sector privado en los servicios medioambientales críticos.

SISCO

Centro de Información

www.sisco.or.cr

El Área de Formación de Capacidades del Centro de Recursos para el Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Humanos de Centro América, CERCA, decidió realizar un esfuerzo orientado a ubicar un conjunto de direcciones (URL y e-mail) de un número significativo de sitios web, correspondientes a centros de estudio, organizaciones de base, centros de documentación, etc., orientados al tema del desarrollo local. En ese sentido, se puso énfasis en aquellas instituciones que cuentan con centros de documentación o periódicamente ponen en la red información valiosa sobre el tema.

UIM

Unión Iberoamericana de Municipalistas

www.eurosur.org/CEMCI

La Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) es una Organización no Gubernamental Internacional para el Desarrollo, reconocida por la UNESCO, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar plena, constituida a iniciativa de responsables políticos y técnicos de municipalidades españolas e iberoamericanas, y cuya oficina técnica se encuentra en el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (Cemci).

UT - LANIC

University of Texas - Latin American Network Information Service

www.lanic.utexas.edu

El objetivo de LANIC es brindar acceso a usuarios latinoamericanos a bancos de datos académicos y servicios de información disponibles en Internet y, al mismo tiempo, ofrecer información de y sobre América Latina a latinoamericanistas de todo el mundo.

LANIC es el sitio oficial de la disciplina de estudios de América Latina de la Virtual Library y es también uno de los espacios académicos más visitados dentro de este proyecto del World Wide Web Consortium. LANIC es también parte central del proyecto International Information Systems iniciado por la Universidad de Texas.

Centro Emprende

www.centroemprende.com

Centro de Formación a distancia para emprendedores hispanos de todo el mundo.

CESEM

Centro de Servicios Municipales

www.serpiente.dgsca.unam.mx/cesem

Red de información municipal. Listados y *links* que pueden resultar muy útiles.

INFODEL

Sistema de Información para el Desarrollo Local

www.siscom.or.cr/infodel

INFODEL se proyecta como una alianza estratégica y operativa que busca conjuntar esfuerzos técnicos y humanos para el desarrollo de un Sistema de Información especializado en el Desarrollo Local (INFODEL).

Este acuerdo entre el Centro de Recursos para los Asentamientos Humanos en Centroamérica (CERCA), la Red Ambiental Urbana de Centroamérica (RAU-CA), la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, y la Red de Desarrollo Sostenible (SDN-PNUD), permite crear enlaces entre iniciativas complementarias.

ACCESO

www.acceso.or.cr

Acceso es una organización no gubernamental de desarrollo con sede en Costa Rica y programas activos en Latinoamérica. Ofrece asistencia técnica, capacitación y apoyo para el desarrollo institucional a organizaciones locales, nacionales e internacionales que comparten su compromiso con un desarrollo equitativo, participativo y sostenible.

CEBEM

Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios

www.cebem.com

El CEBEM es una asociación sin fines de lucro que se dedica a la investigación multidisciplinaria en el campo de las ciencias sociales.

Las actividades del CEBEM, como centro privado y autónomo dedicado a la investigación social son: la reflexión y la discusión de problemáticas significativas para la sociedad boliviana a partir de perspectivas multidisciplinarias y enfoques metodológicos consistentes, difundidas a través de publicaciones, realización de seminarios y talleres.

En este marco, trabaja sobre desarrollo local, tiene publicaciones y una red de información virtual.

CENTRO HUMBOLDT

www.ibw.com.ni/%7Ehumboldt

El Centro Alexander Von Humboldt es una asociación civil nicaragüense, sin fines de lucro. Su misión es la promoción del desarrollo territorial y la gestión ambiental. En consecuencia, sus líneas principales son el Desarrollo Local y la Gestión Ambiental.

CEPRODEL

Centro de Promoción del Desarrollo Local

www.nicarao.apc.ni/ceprodel

CEPRODEL pretende consolidarse en los próximos años como una institución líder en la promoción del desarrollo local, basándose en el potencial, la capacidad e iniciativa de la población, con el fin de influir en las transformaciones estructurales de la sociedad.

Entre sus objetivos se encuentran: potenciar el desarrollo de los municipios; contribuir a la transformación de las estrategias de sobrevivencia familiar en economías productivas autogestionarias; apoyar a las comunidades y a las familias pobres en el mejoramiento de sus condiciones de vivienda, empleo, servicios e ingresos; promover el sentido de autorrespeto y dignidad de las familias pobres.

DEMUCA

Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y el Caribe

www.demuca.or.cr

El objetivo de DEMUCA es el de contribuir a fortalecer la capacidad de gestión de los Gobiernos Locales, como entidades políticas, democráticas y de gestión pública para la promoción del desarrollo humano.

EQUIPO PUEBLO

www.equipopueblo.org.mx

DECA Equipo Pueblo es una asociación civil cuya misión es la de impulsar programas alternativos de desarrollo social, integrar políticas públicas e impulsar acciones de diplomacia ciudadana, que contribuyan a la construcción de un poder civil y una mayor cultura ciudadana. Entre sus propósitos está su compromiso con los sectores sociales más excluidos, incidir en las acciones de política global, participar en los procesos e impulso de propuestas locales y nacionales, etc.

FIADELSO

Fundación Internacional de Apoyo al Desarrollo Local y Social

www.xarxaneta.org/fiadelso

La Fundación Internacional de Apoyo al Desarrollo Local y Social FIADELSO es una fundación de carácter privado sin ánimo de lucro que, por las actividades contempladas en sus estatutos, se caracteriza como Organización no Gubernamental para el Desarrollo.

Fundación de Desarrollo Local Impulsa

www.desarrollolocal.cl

Esta fundación pretende ofrecer un servicio: crear un contexto de información y debate sobre lo que pasa en el mundo del desarrollo local; también facilitar el intercambio de experiencias, la creación de redes, la búsqueda de información y el encuentro de personas vinculadas al desarrollo.

Tiene buenos *links* a organizaciones chilenas que pueden brindar insumos útiles a la hora de encarar una experiencia de desarrollo local.

IGLOM

www.web.iteso.mx/iglom

El principal objetivo de IGLOM es agrupar a los investigadores y estudiosos que desde distintas disciplinas y perspectivas de análisis desarrollan actividades que contribuyen a generar conocimientos y prácticas dirigidas a la modernización de los gobiernos locales y a la democratización de las relaciones entre éstos y la sociedad local.

PREVAL

Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe

www.fidamerica.cl

PREVAL surge ante la necesidad de hacer frente al limitado desarrollo de capacidades para la evaluación de proyectos en la región. Asimismo, ante el reconocimiento de que las oportunidades de capacitación en evaluación son reducidas a pesar de la existencia de una creciente y significativa demanda de capacitación y de asistencia técnica en materia de evaluación. Cuenta con tres componentes: Investigación Aplicada (realizan estudios de caso sobre experiencias interesantes en evaluación; se elaboran guías metodológicas y materiales de capacitación); Capacitación (diseño y ejecución de eventos regionales o subregionales dirigidos a especialistas en evaluación de proyectos y al personal responsable de las actividades de seguimiento y evaluación de los proyectos apoyados por el FIDA y por otros organismos); y la Difusión (producción, reproducción, distribución y difusión a través de medios impresos o electrónicos de materiales recopilados o generados por el PREVAL; y en la consolidación de una Red electrónica, creada en junio de 1997, como un espacio de intercambio de información y de experiencias en materia de evaluación.

Programa REDES

Programa Regional de Emprendimientos Sociales

www.redes.gov.ar

El Programa REDES –Programa Regional de Emprendimientos Sociales, Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente de la República Argentina– brinda asistencia técnica y financiera para favorecer el desa-

rrollo económico y social, entendido como el crecimiento de todos los aspectos de la vida de las distintas comunidades locales. Por su interés social y de innovación tecnológica, los Emprendimientos Productivos son un factor fundamental en este proceso, como medio para promover el desarrollo económico regional y contribuir a la generación de empleo y mejoramiento de los ingresos de las familias.

REDADEL

Red Centroamericana de Agencias de Desarrollo Económico y Social
www.oit.or.cr

Para apoyar los procesos de integración regional y producir economías de escala en los campos de la información, formación de los recursos humanos y gestión financiera, catorce agencias han conformado una Red Centroamericana de ADEL con sede en El Salvador. La presencia de estas catorce ADEL en el área centroamericana, inspiradas frecuentemente en diferentes modalidades de promoción del desarrollo económico local, ha hecho sentir la necesidad de estructuras tales como la RED Centroamericana capaz de trascender la particularidad de cada Agencia. En efecto la RED tiene como objetivo brindar valor agregado al sistema ADEL, implementando aquellas iniciativas de mejoramiento general que se encuentran fuera del alcance de una sola Agencia.

REDEL

Red de Desarrollo Económico Local
www.redel.cl

Red de Desarrollo Económico Local –pertenece a la fundación Friedrich Ebert en Chile–; el objetivo de la organización es contribuir a la dinamización de las economías en los diversos territorios del país, en un marco de equidad social, participación de la pequeña empresa en el desarrollo, equiparación de género, consideración de un medio ambiente que aporte calidad de vida.

Para ello, contribuye junto a otras instituciones a construir una territorialidad capaz de impulsar acuerdos estratégicos para un desarrollo integral; elaborar y difundir herramientas metodológicas para una participación protagónica de los actores locales en la gestión del desarrollo; y crear espacios para la reflexión y el diálogo que facilite el aprendizaje de los actores públicos y privados.

REDES

Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo

www.redes.org

Se trata de una institución privada, sin fines de lucro, que brinda servicios técnicos y financieros; promueve la participación ciudadana y la protección del medio ambiente, con el fin de contribuir al desarrollo integral y equitativo de los sectores marginados social y económicamente.

RIADEL

Red de Investigación y Acción en Desarrollo Local

www.cebem.com

RIADEL tiene como objetivo principal el intercambio de información sobre desarrollo local. Está al servicio de investigadores, capacitadores, políticos, autoridades locales y ejecutores de políticas públicas y programas de desarrollo vinculados al tema del desarrollo local. RIADEL surge como iniciativa de un grupo de centros de estudios, ONG, universidades y entidades gubernamentales latinoamericanas, como respuesta a la necesidad de articular y sistematizar el trabajo realizado en el área del desarrollo local. Este trabajo incluye: investigaciones sobre descentralización y gobiernos locales, pobreza y equidad, movimientos sociales y participación; formación de dirigentes sociales y funcionarios públicos en temas como educación popular, formulación y evaluación de proyectos, planificación, entre otros; intervención en proyectos locales de desarrollo, desde talleres solidarios hasta planificación participativa municipal.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Carlos; IBÁÑEZ, Sergio; SEPÚLVEDA, Leandro. *Estrategias de búsqueda de empleo de los jóvenes estudiantes secundarios de la región metropolitana. Un análisis cualitativo*. Santiago de Chile: Cide, 2000. Volumen I. Documento de Trabajo, 4.
- ARNOLD, Rolf. *Formación profesional: nuevas tendencias y perspectivas*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001. Herramientas para la transformación, 16.
- AROCENA, José. Lo global y lo local en la transición contemporánea. Montevideo. *Cuadernos del CLAEH*. 2^{da} Serie, v. 22, n. 78-79, 1997.
- . *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Venezuela: Nueva Sociedad; CLAEH; UCUDAL, 1995.
- . Ponencia. En: Seminario Los Jóvenes, el desempleo y el desarrollo local, Montevideo, 2002. *Memorias*. Montevideo, 2002.
- . Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. *Persona y Sociedad*. Santiago de Chile, ILADES. 1987.
- BERVEJILLO, Federico. Territorios de la globalización. Nuevos procesos y estrategias de desarrollo. *Revista Prisma*. Montevideo, Universidad Católica del Uruguay. n. 4, 1995.
- CAMDESSUS, Michel. Reglas, instituciones y estrategias para el bien común de una economía global. *Estudios Sociales*. Santiago de Chile. n. 88, 1996. Ponencia inaugural Conferencia internacional crecimiento económico ¿para qué futuro?, Roma, Jacques Maritain International Institute, 30 de noviembre a 2 de diciembre de 1995.
- CINTERFOR/OIT. *Formación, trabajo y conocimiento: la experiencia de América Latina y el Caribe*. Montevideo, 1997. Papeles de la Oficina Técnica, 7
- . *Formación para el trabajo decente*. Montevideo, 2001. Trazos de la Formación, 12.
- DE IBARROLA, María. Hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo. En: De Ibarrola, María (Coord.). *Desarrollo local y formación: hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo*. Montevideo: Cinterfor/OIT; RELET; Universidad Iberoamericana de León; Cinvestav, 2002. p. 15-37. Serie Herramientas para la transformación, 18.

- ENRÍQUEZ, Alberto. El desarrollo regional/local. En: *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/loca*. El Salvador: FUNDE.
- GAGO, Alberto. *Planificación y desarrollo regional. Curso latinoamericano de desertificación*. 1993.
- GALLART, María Antonia. Tendencias y desafíos en la interacción entre la educación y el trabajo. En: De Ibarrola, María (Coord.) *Desarrollo local y formación: hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo*. Montevideo: Cinterfor/OIT; RELET; Universidad Iberoamericana de León; Cinvestav, 2002. p. 211-236. Herramientas para la transformación, 18.
- . *Formación, pobreza y exclusión: los programas para jóvenes*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000.
- GALLART, María Antonia; JACINTO, Claudia. *Por una segunda oportunidad: la formación para el trabajo de jóvenes vulnerables*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1998. Herramientas para la transformación, 6.
- GALLART, María Antonia; NOVICK, Marta (Coord.) *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997. Herramientas para la transformación, 5.
- GATTO, Francisco. Globalización y regiones. La construcción de ventajas competitivas localmente específicas. En: *Desarrollo local en la globalización*. Montevideo: CLAEH, 1999.
- HUALDE, Alfredo. El territorio como configuración compleja en las relaciones entre educación y trabajo. En: De Ibarrola, María (Coord.) *Desarrollo local y formación: hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo*. Montevideo: Cinterfor/OIT; RELET; Universidad Iberoamericana de León; Cinvestav, 2002. p. 39-66. Serie Herramientas para la transformación, 18.
- ICKIS, John C. *Cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local*. Guatemala, 1998. Publicado en: www.ilo.org.led
- Markusen, Ann. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. *Economic Geography*. Worcester, MA., Clark University. V.72, n.3, jul. 1996. p. 293-313.
- MARKUSEN, Ann; SCHROCK, Greg. *Occupational advantage: Detecting and enhancing occupational mix in regional development*. Minnesota: University of Minnesota, 2001. Working paper, 256.
- MEYER-STAMER, Jörg. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistémica*. San Pablo: ILDES, 2001. *Policy paper*, 28. Disponible en: <http://www.fes.org.br>
- PELUFFO A., Martha; CATALÁN CONTRERAS, Edith. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL/ILPES, 2002. *Manuales*, 22.

- PÉREZ, Fernando. *Los efectos del proceso de integración en la frontera Uruguay-Brasil. Oportunidades y limitantes para los departamentos fronterizos*. Programa de Desarrollo Regional (PDR); Red de Organizaciones Comunitarias y Sociales del Mercosur. Inédito.
- PODESTÁ, Enrique. *Estudio de la gestión ambiental en la microregión del Rosario*. Montevideo: CLAEH. Programa Desarrollo Local, 1999. Desarrollo local en América Latina, 4.
- RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado*. Londres: Local Economic Development Programme (LED), 2001. Documento de política
- ROSENFELD, S.; JACOBS, Jim; LISTON, C.D. *Cluster-based workforce development: a community college approach*. Carboro, U.S.A.: Regional Technology Strategies, 2003. www.rtsinc.org
- SENA. Dirección General. *Plan estratégico 2002-2006. SENA: una organización de conocimiento*. Bogotá, 2003. Disponible en: www.sena.edu.co
- VALENCIANO, Eugenio. *La frontera: un nuevo rol frente a la integración. La experiencia en el Mercosur*.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno? Montevideo, CLAEH. *Cuadernos del CLAEH*. v.22, n. 78-79. 1997.
- . *Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide, 1999.
- . Desarrollo de los recursos humanos. En: *Política económica local*. Madrid: Pirámide.
- WEINSTEIN, José. *La juventud urbano popular vista desde la sociología*. Santiago de Chile: CIDE, 1984.
- WHITE, S.; GASSER, M. *Local economic development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work*. Ginebra: OIT. Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial, 2001.
- WILLIAMSON, J.G. *Globalization and inequality, past and present*. Washington: Banco Mundial, 1997. p. 12, 117-35. World Bank Research Observer