



**Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social  
Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación**

**Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning  
United Nations/ECLAC-Regional Council for Planning**

**Institut Latino-Américain et des Caraïbes de Planification Economique et Sociale  
Nations Unies/CEPALC-Conseil Regional de Planification**

**ILPES**

---

**ELEMENTOS PARA DEFINIR UN PERFIL  
DE AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL \***

**JUAN MIGUEL YARMUCH**

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/IP/R.204  
28 de mayo de 1998

ORIGINAL: ESPAÑOL

## **ELEMENTOS PARA DEFINIR UN PERFIL DE AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL \***

JUAN MIGUEL YARMUCH

\* El autor es funcionario de la Dirección de Desarrollo y Gestión Local del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Este documento fue preparado en el marco del "Estudio aplicado de las potencialidades de desarrollo local rural de las comunas de Vilcún, Cunco y Melipeuco, Región de la Araucanía". Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.



## INDICE

	<u>Página</u>
Resumen	v
Introducción	1
I. La Agencia de Desarrollo Local (ADL)	3
1. Objetivos de una ADL	4
2. Requisitos para la creación de una ADL	6
3. Programas de una ADL	7
4. Servicios de una ADL	8
5. Instrumentos de promoción e innovación a nivel local	9
6. Marco jurídico	10
7. Organización	11
8. Fuentes de financiamiento	12
II. Conclusiones	13
III. Bibliografía	16



## RESUMEN

El desarrollo local y su puesta en práctica requiere de cambios en la lógica de actuación de los agentes locales y de sus instituciones territoriales. La movilización de las potencialidades locales, la construcción de un entorno favorable dirigido a fomentar y dinamizar el desarrollo local, entre otros objetivos, necesita de un organismo o instrumento consensuado localmente o Agencia de Desarrollo Local, la cual debe ser ágil y flexible para que sirva de puente o ser un catalizador entre el sector productivo y social local y los organismos de la administración pública regional y local.

El presente trabajo está dirigido a entregar algunos elementos y orientaciones básicas sobre lo que se entiende por una Agencia de Desarrollo Local, sus objetivos, funciones, programas, servicios, etc. que sirvan de base para la definición de un Grupo de Gestión Local en el ámbito rural de tres comunas precordilleranas de la Región de La Araucanía.

## Introducción

Los tiempos en que las autoridades regionales y locales eran consideradas sólo como **proveedoras de servicios públicos** parecen agotarse. Ya que, los procesos de descentralización y desconcentración, reformas de los sistemas de salud, educación y previsión social, traspaso de la gestión y administración de algunos de los servicios públicos a los municipios (como por ejemplo, salud y educación), explican en gran medida, los **nuevos desafíos** que han de enfrentar las administraciones locales para dar respuesta a las necesidades y problemas territoriales.

Si a los tradicionales **problemas que han enfrentado los municipios**, se añaden los nuevos problemas creados, entre otros por los procesos de globalización de la economía, reforma del Estado, regionalización y descentralización, y por las mayores responsabilidades y deseos de protagonismo de los actores sociales, comienza a definirse una **nueva concepción del municipio y la administración local**, la cual cada día enfrenta mayores compromisos sobre el bienestar económico, social y físico de su población.

En consecuencia, y en función de las necesidades reales más urgentes de dicha población, comienza a hablarse de una nueva concepción del desarrollo, la **del desarrollo local o endógeno que se convierte en respuesta y alternativa complementaria al desarrollo regional y nacional**. El desarrollo local representa así, la **búsqueda de una nueva lógica de articulación y complementación entre los espacios socio-económicos regional y locales**, para enfrentar los problemas de desequilibrios territoriales y sociales y, de dependencia generada por el anterior modelo de desarrollo más bien centralizado, del cual aún quedan muchos vestigios.

El desarrollo local valora **al territorio, como un espacio para las prácticas sociales, y como una unidad de análisis**, por que el **territorio o lo local como espacio pluridimensional**, es un espacio económico, una identidad social e histórica, un espacio de hábitat y empleo, un espacio natural y geográfico delimitado por una comunidad de intereses y con un potencial de solidaridad interna para potenciar su propio desarrollo.

El **desarrollo local**, también sitúa como prioritarios, además de la **problemática del territorio, la valoración de todos los recursos allí existentes, la concertación de actores, y la creación de un entorno adecuado e innovador** en cada localidad, esperando alcanzar, como resultado de todo ello, el **surgimiento de modalidades específicas de desarrollo local**, según las propias características de cada territorio. Lo que explicaría la existencia de una diversidad de prácticas de desarrollo local y no un sólo o único modelo.

En este contexto externo e interno al territorio, el **municipio** debería asumir un **papel más activo en el estímulo, ayuda, promoción y generación del desarrollo local**. Así, el municipio debería **estimular las iniciativas locales**, creando un entorno favorable, **promoviendo nuevas actividades económicas** en su territorio, **fomentando la motivación, actitud y participación de la población** local y el **consenso de todos sus agentes** sociales, económicos e institucionales en el quehacer de dichas iniciativas locales. El fomento de las iniciativas deberían estar dirigidas, principalmente a la creación de empleo, a la priorización de las acciones dirigidas a dinamizar y reestructurar los sistemas productivos locales y, por último, a la promoción económica local en general, con el fin de reducir la pobreza, las desigualdades personales y territoriales, y mejorar el nivel de vida de la población local.

Asimismo, para el **éxito de toda iniciativa local**, es fundamental contar con la **participación del gobierno regional** y de otras instancias de la administración pública regional y nacional, ya que sin ellos, las acciones de desarrollo local estarían sometidas a restricciones financieras y de competencias que las harían cada vez más difícil de poner en marcha y de ejecutar. De ahí que las acciones diseñadas para potenciar el desarrollo local requieren de una coordinación, integración y complementación con las estrategias de desarrollo regional. De igual forma, la diversidad de funciones y acciones en lo económico y social del municipio, impone la necesidad de una **coordinación y compatibilización con otros municipios cercanos**, y una mayor articulación con el nivel intermedio o regional. La posible competencia de los municipios por recursos y considerando que no todos éstos tienen las mismas condiciones y oportunidades, hace necesaria la existencia de un organismo como el **gobierno regional que coordine y racionalice las estrategias** locales dotándolas de coherencia y complementariedad.

El **carácter pluridimensional e integrado del desarrollo local** y su puesta en práctica, exige cambios en la lógica de actuación de las personas e instituciones territoriales. La movilización de las potencialidades locales para la promoción del desarrollo económico y social local, requieren de un organismo o instrumento que pueda servir de puente entre el sector productivo y social, y los organismos de la administración pública regional y local, reduciendo de esta forma la tradicional distancia entre estos agentes territoriales. Esto nos remite inmediatamente a las prácticas institucionales en busca de soluciones, y una de ellas es un organismo o instrumento de intervención en el ámbito de desarrollo territorial, denominada **Agencia de Desarrollo Local**.

Este documento, basado fundamentalmente en estudios teóricos y experiencias prácticas de América Latina y Europa, está orientado a entregar algunos elementos y orientaciones sobre lo que se entiende por una Agencia de Desarrollo Local, sus objetivos, funciones, servicios e instrumentos de actuación, etc. que sirvan de base para la posterior discusión y posible diseño de una Agencia

de Desarrollo Local, para los efectos del "Estudio aplicado de las potencialidades de desarrollo local rural de las comunas de Vilcún, Cunco y Melipeuco, Región de La Araucanía".

Durante la preparación de este documento se contó con la valiosa cooperación y aportes de la señora Gaby Cárcamo, encargada de Desarrollo Local del Gobierno Regional de La Araucanía, y de los señores Edgardo Barros, Leonardo Durán, Roberto Mansilla, Jorge Roa y José Saavedra.

#### I.- La Agencia de Desarrollo Local (ADL)

Una de las modalidades institucionales o prácticas para fomentar y dinamizar el crecimiento y desarrollo económico local, basado principalmente en las potencialidades endógenas regional y comunal, y enfrentar varios de los problemas territoriales, y por ende, entregar soluciones, es la creación de una entidad u organismo llamado Agencia de Desarrollo Local o como se le denomine, pero que cumpla los objetivos para el cual fue creado.

La Agencia de Desarrollo Local podría ser un elemento integrador de un nuevo tipo de intervención económica territorial, consensuada localmente entre los agentes públicos y privados, para construir un entorno favorables e innovador territorializado de políticas, programas, instrumentos y servicios de apoyo a las empresas silvoagropecuarias y otras.

La Agencia de Desarrollo Local, apoyaría el desarrollo económico local, por un lado, **detectando las necesidades y demandas locales**, y prestando **todo el apoyo técnico y de asesoría posible** para la realización de las actividades locales relevantes, y por el otro lado, realizando **funciones de coordinación y complementación interinstitucional con las administraciones públicas territoriales** y otros agentes locales, para informar de dichas necesidades y facilitar la aplicación de las políticas, programas e instrumentos de fomento productivo local diseñadas por los gestores públicos territoriales, según las necesidades y potencialidades locales.

En esta etapa del estudio, se puede comenzar por crear los **Grupos de Gestión Local (GGL)**, dependientes de la Asociación de Municipalidades de la Precordillera y apoyados por el Gobierno Regional, Después habría que integrar otros agentes locales, especialmente del sector productivo privado y llegar a consensuar con ellos la creación de una **Agencia de Desarrollo Local**, de acuerdo a los lineamientos generales aquí expuestos sobre objetivos, programas, servicios e instrumentos, principalmente.

## Esquema No.1

Agentes de Desarrollo Local**Administraciones Públicas**

- municipalidad
- gobernación provincial
- gobierno regional
- otros organismos públicos en la región
- gobierno central

**Agentes Privados**

- grandes empresas
- pequeñas y medianas
- microempresas
- asociaciones de empresarios
- sindicatos
- cámaras de comercio
- empresas consultoras
- universidades

**Otros Agentes Locales**

- centros de capacitación
- centros de investigación
- institutos de investigación y desarrollo
- entidades de profesionales
- ONGs
- Iglesias



Elaborado tomando como base el Manual de Desarrollo Local del país Vasco, pág.86.

**1.- Objetivos de una ADL**

La definición, alcance y extensión de los objetivos propuestos por una Agencia de Desarrollo Local y su modo de proceder, se definen en sus planes estratégicos anuales o plurianuales, siguiendo los lineamientos de los planes económicos y sociales elaborados por los gobiernos nacional, regional y local, además, considerando los estudios prospectivos que ésta misma prepare. Es decir, la definición de los objetivos y actuaciones de la ADL deberán estar orientados, relacionados y coordinados con los planes de desarrollo comunal y regional, y con el seguimiento y resultados de los estudios sobre las potencialidades y necesidades locales que ella misma realiza.

El **objetivo general** de una ADL, es construir un entorno territorial favorable con políticas, programas, servicios e instrumentos de apoyo y fomento a las empresas, a fin de asegurar la modernización de los sectores productivos y potenciar las capacidades tecnológicas y empresariales del tejido productivo territorial.

Este objetivo de potenciar la capacidad de innovación tecnológica y empresarial del territorio, debe ser entendida en sentido amplio, incluyendo no sólo las innovaciones de productos y procesos

productivos, sino también, las de gestión y organización de los gestores públicos locales y, agentes económicos y sociales del tejido social y empresarial local.

Por su parte, los **objetivos específicos**, más importantes en el corto y mediano plazo son:

- 1.- coordinar e informar la oferta de políticas, servicios e **instrumentos para la creación y funcionamiento de empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas silvoagropecuarias**, las microempresas, y las dedicadas a la artesanía y el turismo,
- 2.- identificar las **potencialidades y condicionantes** de desarrollo local de cada comuna y en conjunto, fomentando el **mejor uso de los recursos locales** actuales y potenciales,
- 3.- prestar apoyo para identificar, programar y coordinar las inversiones en **infraestructura básica y social comunal**,
- 4.- crear las condiciones para la **concertación de los actores** sociales y económicos territoriales,
- 5.- entregar orientaciones sobre el mejoramiento del **transporte** y las **comunicaciones** locales con el resto del territorio regional, nacional e internacional,
- 6.- mejorar el nivel y el **acceso a la información, contando con bases de datos e información relevante** para las actividades productivas locales,
- 7.- prestar asesoría a la **planificación estratégica comunal**, y
- 8.- apoyar el desarrollo del **turismo** como complemento o sustituto de la actividad productiva principal.

En el caso que nos preocupa, la **actuación estratégica de la Agencia de Desarrollo Local**, podría abarcar una **superficie territorial** superior al marco estrictamente municipal. Es decir, su accionar podría estar inserta en el marco territorial de la Asociación de Municipalidades de la Precordillera (Vilcún, Cunco y Melipeuco), y coordinarse con unidades operativas en cada uno de estos municipios, pues se debe hacer referencia que cada territorio comunal individualmente es muy pequeño, con escasa dotación de personal técnico, institucional y administrativamente cada territorio municipal tiene una función limitada, etc. Al estar inserta en la Asociación algunos de estos problemas se solucionan, lo que en última instancia, posibilita el desarrollo sostenido del conjunto de todo el territorio adscrito a las acciones de la Asociación y por lo tanto, de la Agencia de Desarrollo Local, y de aquellas acciones realizadas por el Gobierno Regional de La Araucanía.

La consecución de cada uno de los objetivos propuestos, deberían contar con la participación de los agentes económicos y sociales locales en cada programa y proyecto específico, a fin de priorizar las acciones concretas y lograr su compromiso en el logro de ellas.

Por razones estratégicas, en la fase inicial y en el futuro de la ADL en las comunas en estudio, las directrices o lineamientos que entreguen los Municipios junto al Gobierno Regional deberían ser consideradas como principios orientadores para la definición de los primeros objetivos generales y específicos de los Grupos de Gestión Local.

## 2.- Requisitos para la creación de una ADL

La creación y puesta en marcha de una Agencia de Desarrollo Local requiere tener en cuenta algunos **requisitos básicos**, tales como:

- un **amplio consenso político**, que apoye las acciones a realizar, con miras a implementar el desarrollo local,
- **gradualidad en el diseño y accionar** de la futura ADL,
- **disponibilidad de recursos** humanos, técnicos, financieros y de información necesarios para su funcionamiento,
- **recursos humanos calificados** para el quehacer de la ADL,
- **claridad de objetivos, deberes y derechos** de la ADL,
- **estructura jurídica** y esquema organizativo flexible y eficiente,
- **credibilidad y confianza** de los agentes económicos y sociales territoriales, especialmente del empresariado local,
- **capacidad para la concertación y coordinación** entre los actores socioeconómicos y los niveles administrativos público locales,
- una **gestión profesional y técnica** eficiente y transparente, sin mediaciones político partidistas, y
- presentar **resultados tangibles** a mediano plazo.

Hay que considerar que en el intento de canalizar a través de una ADL, una diversidad de problemas e intereses que, por variedad y complejidad requieren de un tratamiento particular, se puede traducir en un riesgo, en que ninguno de los temas sea tratado con propiedad y se subutilice el potencial del aporte que cada profesionales del equipo pueda prestar.

Por lo tanto, se propone implementar las soluciones a través de áreas temáticas, mediante programas, instrumentos y servicios reconocidos como relevantes tanto por el Gobierno Regional y la Asociación de Municipalidades de la Precordillera, así como por los propios agentes económicos y sociales locales.

Para los efectos prácticos de funcionamiento y concreción futura de una ADL, y ante el desconocimiento, temores u otras razones de lo que implica este organismo o instrumento, se propone desde un comienzo constituir Grupos de Gestión Local (GGL) en cada una de las Municipalidades (Vilcún, Cunco y Melipeuco), los cuales serían el germen de una futura ADL. Equipos que desarrollarían, **gradualmente** algunos de los objetivos y programas planteados para el diseño y puesta en marcha de una ADL.

### 3.- Programas de una ADL

Para incentivar, en la medida de lo posible, a los diferentes agentes que intervienen en el proceso de desarrollo económico local, ya sean públicos o privados, es fundamental que el plan operativo de la ADL considere la definición de programas que ejecute, asesore y/o coordine, a fin de alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y social local.

Estos **programas** podrían centrarse en tres pilares fundamentales -el territorio, la empresa y las personas-, de donde sale que los ámbitos principales de actuación son: desarrollo económico local, apoyo al fomento y modernización empresarial y fomento del empleo, y desarrollo sociocultural, especialmente en un territorio donde existe una cultura étnica importante.

Los **temas centrales** para el diseño de algunos programas podrían ser:

- crecimiento y desarrollo silvoagropecuario,
- capacitación de recursos humanos,
- cooperación a la pequeña y mediana empresa rural,
- asesoramiento productivo en las áreas agrícola, ganadera, forestal, turística y artesanal,
- ayuda para asistir a ferias y encuentros productivos y tecnológicos,
- apoyo a instituciones y asociaciones empresariales y sociales, y
- promoción de la investigación y desarrollo tecnológico agropecuario, entre otros.

#### 4.- Servicios de una ADL

A continuación presentamos algunos de los servicios de apoyo a la producción local (F. Alburquerque, 1997), que pueden ser utilizados por una Agencia de Desarrollo Local.

##### *Cuadro No. 1*

#### **LOS SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCION LOCAL**

- i. **Servicios de información, documentación y estudios.**
  - crear bancos de datos y programas de información a microempresas y PYMES rurales y urbanas locales,
  - prestación de servicios de información en un contexto de apoyo a la tecnología de producto o proceso, gestión empresarial, mercados y comercialización,
  - asesorías para la elaboración de planes y proyectos
  - divulgación de estudios territoriales, economía local, dotación de infraestructura básica, etc.
- ii. **Servicios de intermediación y negociación.**
  - participar en negociaciones y obtención de instrumentos de fomento, con carácter urgente y temporal, destinados a la producción agropecuaria y creación de empleo en áreas seleccionadas y deprimidas, a través de INDAP, FOSIS, CONADI, CONAF, etc.
- iii. **Servicios de promoción y publicidad.**
  - elaborar folletos informativos y promocionales de las ventajas que ofrece localizar una inversión en el territorio
  - realizar reuniones informativas y publicaciones.
- iv. **Servicios de gestión y asistencia a inversiones.**
  - desarrollar actividades de asesoría sobre la oferta de servicios de información de interés empresarial, gestión fiscal, financiera y contabilidad, formación empresarial, promoción de productos, introducción de nuevas tecnologías de producto, derecho laboral, estudios de prefactibilidad de proyectos, marketing, planificación estratégica, etc.
- v. **Servicios de apoyo al fomento de la economía local**
  - apoyar a PYMES rurales y urbanas, y microempresas en nuevas tecnologías y nuevos productos para la agricultura, comercio, industria, turismo, artesanía, etc.
- vi. **Servicios de apoyar la formación de recursos humanos.**
  - orientación profesional, inserción profesional, bolsas de trabajo,
  - divulgación de cursos, servicios de capacitación, formación profesional, educación de adultos, talleres ocupacionales, formación empresarial, becas de especialización, etc.

- vii. **Servicios de apoyo a la provisión de infraestructura.**
- proporcionar estudios sobre necesidades de infraestructura e información y asesoramiento sobre las mismas,
  - gestionar la provisión de infraestructura básica para el desarrollo local,
  - prestación de servicios de información y asesoramiento como apoyo a las medidas financieras y de infraestructuras,
  - servicios de transferencias de tecnologías adecuadas.
- viii. **Servicios de apoyo al medio ambiente.**

#### 5.- Instrumentos de Promoción e Innovación a Nivel Local

Para alcanzar los objetivos de desarrollo local se requieren, además de programas, servicios de apoyo a la producción local y de los actuales instrumentos de fomentos productivo para el sector rural de instituciones como CORFO (Fontec, Profos, FAT, SUAF agrícola), Instituto Forestal, ODEPA, INDAP (Prodecop, Prodesal, SAL, SAP, SAE), CONAF, CONADI, SAG, INIA, entre otros, (ver J.M. Yarmuch, 1997), contar con nuevos instrumentos producto de una nueva manera de ver el desarrollo local o la política territorial. Estos nuevos instrumentos pueden poseer una autonomía o independencia mayor o menor respecto de la ADL, lo que implica acuerdos y colaboración entre los diferentes agentes económicos y sociales, según sea el instrumento en cuestión.

#### Cuadro No.2 **INSTRUMENTOS DE ACTUACION DE LA AGENCIA**

- i. **Centros de empresa e innovación.**
- apoyar proyectos de inversión, a través de la oferta de espacios o centros de empresas, con el fin de facilitar la iniciación de nuevas actividades,
  - impulsar la creación de empresas y la gestión de las ayudas financieras que ofrecen las administraciones regional y locales, tanto en los ámbitos público como privado,
  - apoyar la creación de viveros de empresas: incentivar la creación de pequeñas empresas, ofreciendo espacio físico y servicios compartidos, realizando seguimiento de proyectos y promoción de una imagen de marca,
  - promoción y fomento de las empresas locales mediante el impulso a la innovación, la oferta de información, formación y asesoramiento general, y mejora de la infraestructura,
  - gestionar la atracción de inversión externa.
- ii. **Parques tecnológicos.**
- ofertar la localización a agroindustrias y PYMEs rurales y urbanas a través de la creación de parques tecnológicos.

iii. **Institutos tecnológicos.**

- gestionar programas de apoyo directo a las empresas rurales, principalmente con medidas tangibles, a objeto de contribuir al impulso efectivo de la innovación tecnológica en ellas
- diseñar programas indirectos en el terreno de la provisión de información y asesoramiento, y muy especialmente, en la prestación de infraestructura mediante la consolidación de una red de institutos tecnológicos sectoriales en la región.

iv. **Organización de estudio y gestión intermunicipal.**

- realizar estudios prospectivos de los municipios constituyentes de la agencia de desarrollo local, de sus recursos endógenos, elaboración de proyectos comunes, promoción económica potenciando sus recursos locales, etc.
- apoyar la creación de empresas diversificadoras de la base productiva.

## 6.- Marco jurídico

El criterio básico al momento de seleccionar la forma jurídica que debe tener la Agencia de Desarrollo Local, es la de la agilidad y operatividad en la toma de decisiones y en la materialización de las mismas, garantizando la suficiente transparencia en el destino de los fondos públicos y otros, según sea el caso. Muchas veces, independiente de la forma jurídica adoptada, lo más importante es la existencia de factores tales como el entusiasmo y compromiso de los dirigentes políticos por la promoción del desarrollo económico local, la disponibilidad y uso eficiente y eficaz de los fondos y recursos por parte de la ADL, y la calidad y actitud de su personal, sobretodo en aquellas áreas donde los contactos personales, acceso y organización son claves para generar un alto grado de confianza con el sector empresarial y los agentes públicos territoriales. En este caso, la forma de la ADL es un reflejo del ambiente legal e institucional dentro del cual ésta opera y funciona.

La ADL puede presentar la forma jurídica de ser un **ente de derecho público sujeto a derecho privado, o de derecho público sujeto a derecho público**, u otra, según se estime conveniente. En esta etapa, se sugiere que los GGL tengan como ámbito de actuación funcionaria principal la ASOMUN. Así, los GGL y la futura Agencia de Desarrollo Local, promueven el desarrollo local y la inversión en los territorios que han sido designados como áreas prioritarias o problemáticas por la ASOMUN.

## 7.- Organización

### a).- **Relaciones externas.**

La ADL en su actividad diaria y futura debería establecer contactos formales o informales con organismos y entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, y también desarrollar convenios y participar en distintos programas, asociaciones y redes de cooperación y asistencia técnica que estime conveniente para su accionar.

### b).- **Relaciones internas.**

En su quehacer interno la ADL estaría formada por:

i) **Consejo de Administración.** El Consejo de Administración tendría un presidente, que sería el presidente en ejercicio de la ASOMUN. Los integrantes serían miembros de cada Municipio, Gobierno Regional, y representantes de los distintos agentes económicos y sociales de la región y comunas seleccionadas, tales como organizaciones sindicales, asociaciones de empresarios, comercio, universidades, colegios profesionales y otros miembros de instituciones locales de reconocido prestigio. Este organismo debería integrar en su Consejo al mayor número de intereses de agentes externos al gobierno regional y local. En sus inicios, como EGEc debería estar constituido, casi completamente por representantes de la administración local y regional, para después ir incorporando a los demás agentes, especialmente representantes del sector privado.

Las funciones que desempeña este Consejo se articulan, principalmente, en torno a la definición de las líneas generales de actuación que ella misma define, así como el control de sus resultados. Además, las funciones deben estar de acuerdo con las directrices emanadas del gobierno regional y de las municipalidades miembros.

ii) **Consejo Asesor.** El Consejo de Administración podría contar con un Consejo Asesor, órgano de carácter consultivo que incluye, además de representantes de los órganos del gobierno regional y administraciones locales, representantes de los agentes económicos y sociales (cámaras de comercio, organizaciones sindicales y patronales, universidades, etc.), así como de personas de reconocido prestigio científico y profesional. La función principal del Consejo Asesor es profundizar y evaluar las medidas y actuaciones programadas por el Consejo de Administración y proponer aquellas acciones que estime conveniente.

iii) **Equipos Técnicos.** Para la ejecución de sus acciones la ADL debe contar con Equipos de Personal Técnico especializado, formado por profesionales permanentes y otros a contrata. Todos regidos por las normas del derecho laboral. Además, se pueden contratar estudios, expertos y firmar convenios para la capacitación o formación de sus miembros y de los agentes locales en temas específicos.

## 8.- Fuentes de financiamiento

Para los primeros años de creación y funcionamiento de una ADL, el Gobierno Regional y la ASOMUN podrían, a través de diversos mecanismos y programas concursar a los diferentes fondos de financiamiento para crear primero los Grupos de Gestión Local comunales y sus accionar, y a futuro concursar para poner en marcha la ADL. Por ejemplo, la ASOMUN puede concursar, especialmente a los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), destinados al programa de estudios de viabilidad o de preinversión, para la realización de un **Programa de Formulación y Puesta en Marcha de una Agencia de Desarrollo Local**, cuyo objetivo central sería potenciar el desarrollo local de las comunas miembros, a través de los GGL. Mediante este mecanismo se podría cubrir el volumen más significativo de los recursos necesarios para su estudio, formulación y posterior puesta en marcha.

Además, la ADL puede contemplar financiarse, mediante Convenios con las Secretarías Ministeriales Regionales que tengan que ver con el desarrollo económico local, e instituciones regionales como INDAP, FOSIS, CONAF, CONADI, y otros organismos del sector público. También, se podría contar con las subvenciones y otros aportes procedentes del gobierno regional y/o de los municipios, y con recursos de entidades privadas nacionales e internacionales, de convenios con asociaciones o municipalidades de otros países e instituciones internacionales, etc.

### III.- Conclusiones

Entre las consideraciones generales para entender la configuración de un perfil de una Agencia de Desarrollo Local, las más destacables son la gradualidad en su creación, el entorno legal e institucional en el que operará, los fondos o recursos puestos a su disposición, el entusiasmo y calificación de su personal, el liderazgo necesario y, el respaldo de la dirigencia política territorial para aplicar una estrategia de desarrollo local propia. Esta última, basada en el fomento y uso de los recursos locales, las potencialidades territoriales, la promoción del mejoramiento e innovación tecnológica y organizativa, y la mayor articulación de la base productiva territorial.

La proposición de crear una ADL tiene por objetivo principal solucionar en parte los viejos y tradicionales problemas en las relaciones entre el sector privado y el sector público, así como sus mutuas desconfianzas. Ya que, debido al mayor conocimiento del entorno geográfico, social y político de la localidad en la que operaría una ADL, le permitiría a ésta, junto a los otros gestores públicos territoriales, desarrollar entornos favorables que ayuden o incentiven al sector productivo a asumir riesgos e invertir con cierto nivel de apoyo y, por lo tanto, de éxito y, no correr todos los riesgos que cualquier empresa debe asumir en su creación y funcionamiento. La ADL, también, puede presentar una mayor agilidad y eficacia en su accionar, si la comparamos con el quehacer cotidiano de la Administración Pública regional y nacional.

El proceso de crear una ADL debe ser gradual, moderado y realizado a través de la persuasión y el consenso, debido a la siempre desconfianza inicial que implica un nuevo concepto o nueva modalidad de intervención territorial frente a las tradicionales formas de intervención de los gestores públicos. Además, hay que considerar la inevitable resistencia burocrática al cambio y al establecimiento de nuevas formas de relacionamiento institucional territorial, así como la posible diferencia de enfoques para entregar las soluciones, al desorden que se genera al romper la rutina y, al costo del aprendizaje que implica asumir las nuevas normas e implementación fluida de las actuaciones en el territorio. Desde sus inicios la ADL debería contar con el liderazgo necesario y transformarse en un puente entre los gestores público u oferentes de políticas e instrumentos de fomento productivo, y los gestores privados o demandantes de un entorno favorable para su crecimiento y desarrollo.

La creación de una ADL debe presentar una visión y orientación institucional de largo plazo, aún cuando el proceso mismo sea gradual e implementado por etapas. Se propone primer constituir los Grupos de Gestión Local comunal y una coordinadora de las tres comunas Vilcún, Cunco y Melipeuco. Ya que, esto permite darle coherencia global e introducir cambios en el enfoque, de acuerdo a los resultados de los estudios y experiencias prácticas

territorializadas, y a las condiciones siempre cambiantes en el entorno local, regional, nacional e internacional.

Creemos que el funcionamiento y gestión de los GGL y después ADL, debe ser estructurada a partir de la identificación de prioridades, urgencias y oportunidades, y de una necesaria coordinación y complementación entre los distintos niveles jerárquico-territoriales del sector público, que facilite y mejore las acciones y comunicaciones entre la ADL y los otros gestores públicos locales. Ya que, los agentes regionales y locales deben tomar conciencia de sus fuerzas y comprender las relaciones e interdependencias que los unen para apoyarse unos en otros y así alcanzar los objetivos que ambos se han propuesto a diferente escala territorial. De igual modo debe existir una adecuada coordinación y complementariedad entre la ADL y el sector empresarial y social local.

En el plano organizacional, la ADL debe contemplar un Consejo Administrativo, el que debe incorporar gradualmente a distintos agentes económicos, sociales y políticos de la región y de las comunas, cada uno con sus propios intereses y potencialidades, permitiendo que éstos se consideren e incorporen en el diseño y priorización de las políticas, programas e instrumentos de fomento, lo cual redundará en un aumento de su grado de compromiso e implicación en la consecución de los objetivos de desarrollo local.

Las políticas, programas, servicios e instrumentos de apoyo al fomento productivo local, englobarán en una ADL, todo aquello que pretende contribuir a crear un sistema productivo moderno, competitivo, diversificado y flexible. Inicialmente, los objetivos y acciones deberían preocuparse de la inversión en infraestructura rural y urbana que afectan las características del territorio rural y el empleo agrícola y no agrícola, la formación de capacidades empresariales, investigaciones en tecnologías de producción y transformación agroindustrial, facilitar el acceso a los mercados de insumos y productos, y apoyar la creación de centros de gestión y capacitación.

Hay que considerar que una ADL, también puede presentar debilidades, la más destacada es aquella en que caen algunas ADL al reproducir en su región o comuna experiencias que han tenido éxito en otras zonas, sin considerar la realidad concreta de su territorio, ya que, la estrategia a implementar se centra en el desarrollo de las potencialidades endógenas de cada territorio. En este marco, la ADL debe examinar detenidamente sus recursos, capacidad de liderazgo, posibilidades y estrategias, apoyando específicamente lo que sea viable desarrollar en el territorio. Por ello, para evitar caer en el efecto imitación, las políticas, programas, servicios e instrumentos deben ser diferenciados, ajustados a la diversidad de la región y de las comunas donde actúa.

En esta etapa del estudio, se propone concretamente, como primer paso, que en el marco del sector público local y dependiendo administrativamente de la Asociación de Municipalidades de la Precordillera de la IX Región (Vilcún, Cunco y Melipeuco), la creación de **Grupos de Gestión Local** de carácter comunal (GGL), uno en cada municipalidad en estudio y coordinados entre sí, en un ente coordinador. Para después de un cierto tiempo de trabajo concreto en un área temática u objetivo, llegar al convencimiento de asumir o no las responsabilidades de crear una ADL y todo lo que ello implique. El GGL, inicialmente será el puente que se tiende desde el sector público local (municipio y ASOMUN) hacia el sector privado, el que también en el futuro y, una vez convencido, logre consensuar con los gestores públicos, considerando sus respectivos intereses, acuerden mutuamente la creación de una Agencia de Desarrollo Local, y la definición de sus respectivos objetivos, funcionamiento, financiamiento, etc. orientada al crecimiento y desarrollo económico local equilibrado de las tres comunas de la precordillera.

Es decir, producto de discusiones con autoridades públicas y privadas locales y estudios más acabados que así lo justifiquen, se debería trabajar primero en la constitución de los Grupos de Gestión Local y de actuación en temas u objetivos en conjunto, coordinados entre sí y, dependientes administrativamente de la ASOMUN. Para después de un arduo trabajo territorial y de convencimiento sobre la utilidad de una ADL, y dependiendo de su viabilidad institucional, administrativa, financiera y práctica, consensuar con los otros agentes locales una unidad de pensamiento para trabajar en la formulación, diseño y puesta en marcha de una ADL, y por lo tanto, en la identificación de sus objetivos, acciones concretas, ubicación político-institucional y administrativa, fuentes de financiamiento, constitución coherente del equipo de trabajo, formación de los medios humanos y técnicos, etc.

IV.- Bibliografía

Fernando Barreiro Cavestany. Los agentes de desarrollo, (una reflexión sobre el desarrollo local y sus protagonistas). (mimeo)

José Allende Landa. Desarrollo local y reestructuración urbana-regional. Estudios territoriales No.25, España. 1987.

Alfonso Morales G. y José Romero R. Una nueva figura para la promoción socio-económica: los agentes de desarrollo social.

Carmen Echevarría. El papel de las agencias de desarrollo en la política regional española. En, Boletín Económico de ICE, No. 2387, octubre de 1993, Madrid, España.

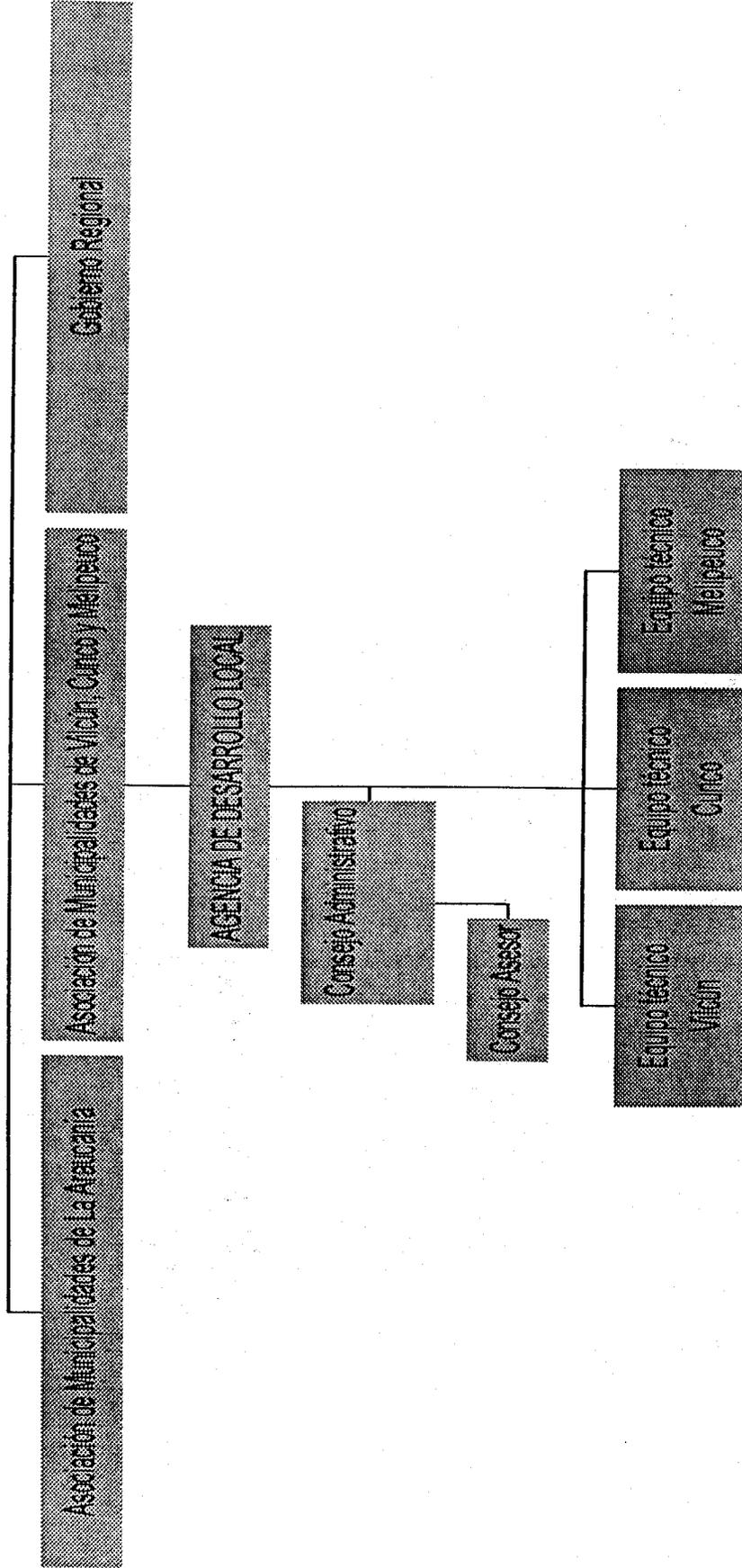
Francisco Alburquerque. El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local. Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, febrero de 1997. Santiago, Chile.

Gobierno Vasco. Manual de Desarrollo Local. Departamento de Economía y Hacienda, España, 1994.

Juan Miguel Yarmuch L. Municipio y Desarrollo Local Rural. Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, octubre de 1997. Santiago, Chile.

# Organigrama de la ADL

## ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL



# ORGANIGRAMA DE EGEC

