ARTICULACIÓN REGIONAL
PARA EL DESARROLLO

CONSTRUYENDO EL DESARROLLO DESDE LOS TERRITORIOS

Lecciones aprendidas del I Seminario Internacional sobre ARD

CONSTRUYENDO EL DESARROLLO DESDE LOS TERRITORIOS
LECCIONES APRENDIDAS DEL I SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE ARD

Secretaría de Descentralización
www.descentralizacion.gob.pe

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM
Jr. Carabaya cda 1 s/n - Lima, Cercado.
www.pcm.gob.pe

Delegación de la Unión Europea en Perú
Av. Victor Andrés Belaúnde 332, piso 5, San Isidro, Lima, Perú

Cooperación Alemana implementada por GIZ
Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)
Av. Los Incas 172, piso 6, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú

Responsables:
De la contribución PCM:
Edgardo Cruzado, Secretario de Descentralización - PCM

De la contribución de la Unión Europea:
Stefaan Pauwels, Jefe de Cooperación de la Delegación de la Unión Europea en Perú

De la contribución de la Cooperación Alemana:
Hartmut Paulsen, Director del Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)

Responsable de la elaboración de contenidos:
Preciso Agencia de Contenidos - R&C Holding SRL, consultor del Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)

Coordinación, supervisión y edición de contenidos:
Subsecretaría de Desarrollo Territorial de la Secretaría de Descentralización

Adecuación de contenidos:
Coordinación de Comunicaciones de la Secretaría de Descentralización

Fotografía:
Banco de fotos de la Presidencia de la República y de la Presidencia del Consejo de Ministros

Diseño y diagramación:
Preciso Agencia de Contenidos - R&C Holding SRL
Calle Enrique Olivero 190, Urbanización Javier Prado, San Borja, Lima, Perú
www.preciso.pe

Impresión:
Vértice Consultores
Av. Boulevard 1040 - Ate, Lima, Perú

Tiraje:
1,000 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2019-06476

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

ÍNDICE

4 PRESENTACIÓN

6 INTRODUCCIÓN

8 ARD: DESARROLLO CONCERTADO QUE PARTE DESDE EL TERRITORIO

14 RELEVANCIA DE LAS ARD COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

18 ¿CÓMO FUNCIONAN LAS ARD?

24 ASPECTOS CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ARD

30 PROPUESTAS DE ACTIVIDADES: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

35 ANEXO: GALERÍA DE FOTOS

PRESENTACIÓN

Uno de los retos de este gobierno es cómo conducir una descentralización efectiva para el desarrollo. Para ello, nos estamos enfocando en mejorar los mecanismos de coordinación y articulación entre los distintos niveles de gobierno para que juntos podamos atender las demandas que surgen desde los propios territorios y que estas se alineen a los objetivos que tenemos como país.

Mi gestión está apostando por innovar en la manera en cómo se relaciona con los gobiernos regionales y locales para, por un lado, recoger las demandas particulares que los ciudadanos de una región solicitan y, por otro lado, identificar las potencialidades territoriales para que la planificación no se dé a espaldas de la realidad y de sus principales activos. Es decir, apostaremos por visiones firmemente ancladas en la realidad, las mismas que se constituirán en agendas territoriales que guíen nuestros esfuerzos.

También, somos conscientes que el desarrollo debe ejecutarse día a día. Que los objetivos a largo plazo requieren trabajarse desde hoy y que, para ello, debemos de dotar de recursos adecuados para ejecutar los planes. Por eso, otra línea de trabajo de nuestra gestión es garantizar la optimización y continuidad de recursos, especialmente de inversión, que permita que esas visiones se tornen en realidad.

Sin embargo, sabemos que necesitamos de mayores capacidades para poder cumplir con esta tarea. No solo a nivel regional, sino también a nivel nacional. Necesitamos experimentar formas nuevas de atender estas demandas. La visión sectorial no es suficiente cuando nos enfrentamos a los problemas complejos de un territorio.

La experiencia de distintos países con las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) parece darnos la respuesta sobre un mecanismo efectivo y versátil que trabaja directamente y de manera permanente para promover la articulación y coordinación de intervenciones públicas en los territorios, así como de las iniciativas privadas y de la sociedad civil que también pueden sumarse a los objetivos de desarrollo.

El Seminario Internacional "Articulación Regional para el Desarrollo – Construyendo el Desarrollo desde los Territorios" ha permitido que durante dos días podamos escuchar las experiencias de países que han implementado estas agencias. Con mucha generosidad, sus representantes nos han expuesto sus aciertos, así como algunos de sus errores.

Nos queda, como país, tener la sabiduría de adaptar este mecanismo a nuestra realidad y poder sacar el mejor provecho de las lecciones aprendidas de quienes nos han antecedido en esta iniciativa. Y, sobre todo, hacer nuestro mejor esfuerzo porque el Perú es primero y no debe parar.

"Necesitamos construir un **Estado descentralizado**, capaz de llevar servicios y oportunidades de desarrollo a todos los rincones del Perú"

"Estamos pasando de una **visión administrativa y sectorializada**, hacia una de desarrollo territorial, lo cual involucrará una serie de cambios en la manera cómo funciona el Estado"

INTRODUCCIÓN

Los países que han apostado por el desarrollo territorial para reducir la heterogeneidad entre sus regiones han utilizado variadas estrategias que van desde la provisión de infraestructura básica y el fomento industrial, hasta la promoción de la innovación. También ha sido muy variada la manera en cómo se han organizado para ello. Sin embargo, un elemento en común es la articulación entre las iniciativas de los diferentes niveles de gobierno, junto con la complementariedad de las actividades de los actores sociales en el territorio.

Desde hace más de cincuenta años, una herramienta que permite esta articulación es la Agencia Regional de Desarrollo (ARD). Esta sirve para fomentar el dinamismo sostenible de la región, pues actúa como un mecanismo para concertar una única visión del territorio, que capitalice las potencialidades del territorio y sus habitantes.

El presente documento resume las principales ideas y experiencias que compartieron un grupo de países de Europa y América Latina, que han establecido ARD en sus territorios, durante el Seminario Internacional "Articulación Regional para el Desarrollo – Construyendo el Desarrollo desde los Territorios", realizado los días 20 y 21 de setiembre de 2018.

A lo largo del documento, se presentan algunas experiencias tempranas de ARD instaladas en algunos países europeos y experiencias más recientes en América Latina. Asimismo, se discuten los aspectos que hacen relevante esta herramienta innovadora, que se resumen en el uso eficiente de recursos públicos, una visión de desarrollo concertado y el fortalecimiento del aparato estatal.

También se muestra que las ARD no siguen un modelo determinado, sino que dependen del territorio al que pretenden servir. Es por ello que algunas experiencias priorizaron la provisión de servicios de gestión para pequeñas empresas, mientras que otras potenciaron la promoción de la innovación. Por otro lado, su ámbito de acción fue a nivel regional e incluso a nivel local.

A pesar de la diversidad que presentan las ARD, se ha encontrado que los factores que garantizan su éxito involucran una adecuada gobernanza que asegure la independencia de intereses particulares; una variedad de fuentes de financiamiento que dé sostenibilidad a sus intervenciones; la participación activa del sector privado; y, finalmente, un permanente monitoreo de sus acciones y del logro de sus objetivos planteados.

ARD: DESARROLLO CONCERTADO QUE PARTE DESDE EL TERRITORIO

UNA HERRAMIENTA PARTICIPATIVA QUE ARTICULA A LOS ACTORES REGIONALES

Las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) son un mecanismo que busca promover el desarrollo regional de forma articulada y focalizada, a través de políticas y proyectos propuestos desde el territorio -tanto por los gobiernos regionales como por los actores locales- para luego ser implementados y ejecutados, respectivamente, de forma coordinada con el Gobierno Central.

Este enfoque, articulador y promotor de un desarrollo desde los territorios, resulta novedoso ya que no parte de una visión centralista del gobierno a una territorial, sino viceversa. En ese sentido, para las ARD resulta clave, por un lado, el reconocimiento y valoración de las potencialidades y particularidades de cada región y, por otro lado, la participación activa de los actores relevantes de la localidad. De esta manera, se garantiza que las acciones trazadas sean concretas y factibles, así como que puedan tener continuidad en el tiempo. Solo aquello que se puede realmente hacer y que es consistente en el tiempo puede generar desarrollo sostenible.

Además, existe un beneficio extra en la instauración de las ARD, el cual está asociado con su rol intermediador entre las diferentes esferas del gobierno. El desarrollo se consigue no de manera aislada, sino que es el resultado de un proceso fino de comunicación, entendimiento y articulación. Las ARD facilitan

PRIMERAS EXPERIENCIAS EN PAÍSES EUROPEOS

	FINLANDIA	ALEMANIA	ESPAÑA
NOMBRE DE LA INICIATIVA	✓ Culminatum Innovation Oy Ltd. - Helsinki (1995)	✓ Münsterland e.V. Asociación para la Promoción de Münsterland (2009)*	✓ Agencia de Innovación y Desarrollo - Andalucía (1986)
SERVICIOS	✓ Estudios de viabilidad de proyectos ✓ Revisión de ordenación territorial y usos del suelo ✓ Búsqueda de financiamiento ✓ Informes sectoriales y estudios de mercado ✓ Asesoría	✓ Promoción de la innovación ✓ Búsqueda de financiamiento ✓ Creación del Sello Münsterland para construir una marca local	✓ Búsqueda de financiamiento ✓ Promoción de la innovación
FINANCIAMIENTO	✓ Presupuesto público de 6 millones de euros ✓ Por medio de concursos	✓ Presupuesto público	✓ Presupuesto público ✓ Organismo multilateral

*Resultado de la fusión de Action Münsterland e.V., fundada en 1990, y Münsterland Touristik Grünes Band e.V., fundada en 1971.

una adaptación más flexible de las políticas del Gobierno Central en cada región, reduciendo así las brechas existentes entre las regiones.

¿Cómo es que surge esta iniciativa? Las ARD nacen entre los años 1970 y 1980 en países de la región europea, con el objetivo de elevar la competitividad de las regiones. Si bien algunas iniciativas fueron planteadas desde el Gobierno Central, otras surgieron de unidades de gobierno más específicas (como municipalidades), así como también de la mano con el sector privado.

Entre los primeros países que impulsaron la creación y gestión de las ARD se encuentran Finlandia y Alemania. Cada uno de ellos planteó objetivos ambiciosos relacionados a incrementar y dinamizar la economía de las regiones, así como ser centros de innovación por medio de *clusters*. Uno de los casos de éxito fue, precisamente, el ocurrido en Münsterland, Alemania. La gestión efectiva de la ARD impulsó el desarrollo de una marca propia de la región, la cual logró posicionarse a nivel mundial.

El caso de Münsterland es claramente una muestra de que las ARD pueden ser, a su vez, una herramienta de diversificación. Esto último, resulta útil para los países de Sudamérica que dependen de los minerales y se ven afectados por las fluctuaciones en sus precios.

Para el Perú, un país privilegiado por contar con una diversidad de recursos pero con brechas significativas de progreso a nivel regional, el uso de las ARD resulta una propuesta efectiva que permitirá alcanzar un desarrollo económico consensuado a nivel nacional.

***Mario Ayala**, Director de Desarrollo Empresarial de la Subsecretaría de Desarrollo Regional de Nuevo León, México; **Oriol Balaguer**, Consultor Internacional NEARCO, España; **Paul Garaycochea**, Jefe de la Sección de Cooperación al Desarrollo de la Embajada de la República Federal de Alemania; **Miguel Ángel Gómez**, Representante de ADELCO, Colombia; **Ulrich Harmes-Liedtke**, Consultor Internacional Mesopartner, Alemania.*

UN MECANISMO QUE **BUSCA PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL** DE FORMA PARTICIPATIVA Y PERSONALIZADA

RELEVANCIA
DE LAS ARD COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

UNA HERRAMIENTA QUE ASIGNA CON EFICIENCIA LOS RECURSOS

Impulsar e implementar las estrategias de las ARD resulta beneficioso en diferentes aspectos, siendo uno de ellos la administración eficiente de los recursos públicos. Gracias a la gestión de las ARD, el Gobierno Central puede realizar inversiones en los sectores prioritarios de forma focalizada, planificada y fluida. Una mejor conducción de los recursos permite, a su vez, ampliar el campo de acción de los gobiernos regionales, que cumplen, además, las labores de monitoreo y fiscalización. Pero eso no es todo; al hacer partícipe al sector empresarial, por ejemplo, los recursos económicos se pueden enfocar, complementar y amplificar en otros aspectos relevantes para el desarrollo de la competitividad de la región.

No todas las regiones cuentan con la misma dotación de recursos (capital humano y recursos explotables), por lo que esto se convierte en un problema para el despegue económico de algunas de estas. Sin una intervención del Estado personalizada y focalizada, el crecimiento del país sería desordenado y las brechas entre las regiones serían aún más profundas. En ese sentido, la visión holística propuesta por las ARD fomenta el desarrollo concertado y personalizado en todas las regiones, a través de la identificación y aprovechamiento de los recursos con mayor potencial en el territorio.

Un Estado unificado y cohesionado amplía su campo de acción y su rapidez de ejecución, aspectos clave para ofrecer un servicio de calidad al ciudadano. Precisamente, en la **Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021**, se resalta la relevancia de la articulación entre los diferentes organismos del Estado en el diseño e implementación de políticas públicas. Asimismo, se promueve la activa participación de autoridades y funcionarios públicos en la implementación de reformas y medidas que favorezcan el desarrollo en sus territorios. De esta manera, los espacios de concertación y coordinación, promovidos por las ARD, favorecerán la gestión óptima de los diversos procesos que impactan de manera externa (ciudadanos, empresas, etc.) e interna, logrando así el fortalecimiento del aparato estatal.

Ángel Unchupaico, *Ex Gobernador Regional de Pasco;* ***Wilber Venegas****, Ex Gobernador Regional de Apurímac;* ***Jaime Rodríguez****, Ex Gobernador Regional de Moquegua;* ***Nelson Chui****, Ex Gobernador Regional de Lima-Provincias; y,* ***Víctor Noriega****, Ex Gobernador Regional de San Martín.*

"ES NECESARIO PENSAR LA **AGENDA DE LA ARD SITUADA EN EL TERRITORIO**, ATERRIZADA EN EL TERRITORIO."

SERGIO PÉREZ ROZZI,
INVESTIGADOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (ARGENTINA)

¿CÓMO FUNCIONAN LAS ARD?

GENERADOR DE EMPRENDIMIENTOS EN DISTINTOS TERRITORIOS

Existen diversas experiencias de ARD en el mundo; sin embargo, a pesar de toda la casuística, no existe una única pauta para su creación e implementación. Por ejemplo, la iniciativa puede tener un origen público, privado, o mixto; puede perseguir un objetivo económico o social; puede buscar la articulación del aparato público o incorporar a actores ajenos a este, como el empresarial o la academia. Nada está descartado. Aquí se mencionan algunos aspectos esenciales mínimos que comparten estas agencias.

a. Orientación

En su mayor parte, las ARD han tenido una orientación económica; buscan que los territorios sean capaces de fomentar y dinamizar su propia economía. Si bien al principio reciben un apoyo considerable del Gobierno Central, la idea es que eventualmente sean capaces de crear su propia riqueza y oportunidades. Para ello, las ARD priorizan en el corto plazo la generación de emprendimientos locales. Sus labores se suelen centrar, además, en la asesoría para la formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad, así como también la promoción de cooperativas locales. Para la sostenibilidad de ese crecimiento económico, en el largo plazo, las ARD buscan fomentar la innovación, la creación de tecnologías y la generación de conocimiento para lograr competitividad a nivel regional.

b. Ámbito de acción

La implementación de las ARD no tiene por qué ser únicamente a nivel regional. El modelo de gestión de las ARD puede ser adaptado a unidades territoriales más pequeñas, como por ejemplo las municipalidades provinciales o distritales en el caso peruano. La decisión acerca del ámbito de acción de las ARD depende de la extensión de los sistemas productivos que muchas veces no se adecuan a la extensión

__Stefaan Pauwels__, Jefe de Cooperación de la Delegación de la Unión Europea en Perú; __Pedro Grados__, Presidente del Directorio de COFIDE; __Javier Ramírez-Gastón__, Director Ejecutivo del Programa de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA); __Javier Dávila__, Viceministro de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción; y, __Fabiola León-Velarde__, Presidenta del CONCYTEC.

"SE DEBE ACTUAR DE FORMA PRAGMÁTICA Y ABIERTA. PROBAR COSAS Y NO COPIAR. BUSCAR ESO A TRAVÉS DEL DIÁLOGO, ROMPIENDO FRONTERAS GEOGRÁFICAS, POLÍTICAS, ETC."

ULRICH HARMES-LIEDTKE,
CONSULTOR INTERNACIONAL
MESOPARTNER
(ALEMANIA)

administrativa de la región. Asimismo, la decisión también estará condicionada a la disponibilidad de los factores requeridos para su implementación. Justamente este último hecho genera que, en algunos casos, sin importar la unidad administrativa elegida para crear las ARD, con el tiempo y tras identificar sus necesidades de crecimiento, terminen fusionándose ARD de más de una región.

c. Articulación a nivel vertical y horizontal

i. Cohesión entre los diferentes niveles del Estado

Las ARD demandan para su funcionamiento un trabajo articulado entre los diferentes niveles del gobierno (Gobierno Central, regional, provincial y distrital). Para ello, se deben generar espacios de concertación entre las autoridades; espacios en los cuales se planteen los requerimientos de la región y se establezcan compromisos orientados a la atención de estas necesidades. Así como también de un marco normativo que favorezca la labor de ejecución de las diferentes políticas y planes.

ii. La interacción entre el sector público y el sector privado

El desempeño de las ARD dependerá de la interacción entre los distintos sectores de la población, los cuales proveen aportes valiosos para identificar las necesidades y alternativas de solución. En ese sentido, tanto la sociedad civil como el sector empresarial están muchas veces en mayor capacidad que el propio

***Edgardo Cruzado**, Secretario de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros; **Carolina Trivelli**, Investigadora del Instituto de Estudios Peruanos; **Martín Vizcarra**, Presidente de la República del Perú; **Diego Mellado**, Embajador de la Unión Europea en Perú; y, **Raúl Molina**, Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.*

Estado de identificar correctamente las necesidades de la población (en materia de servicios públicos sobre todo). Complementariamente, la experiencia del sector del conocimiento (la academia) contribuye con la identificación de las causas de los problemas, así como de propuestas de solución. Esto fortalece enormemente la capacidad de acción de las autoridades, pues con objetivos claros y proyectos bien definidos, pueden invertir correctamente y atraer recursos técnicos y económicos del sector privado y de los organismos multilaterales para obtener mayores resultados.

ASPECTOS
CLAVE PARA EL ÉXITO
EN LA IMPLEMENTACIÓN
DE LAS ARD

MECANISMO PROMOTOR QUE COORDINA CON ACTORES LOCALES

Así como no existen modelos únicos de ARD, tampoco existen fórmulas ganadoras para gestionarlas. Cada experiencia es diferente y no es posible establecer reglas que aseguren el éxito en su implementación. Lo único claro es que las ARD pueden adaptarse en diferentes contextos, pero requieren algunas condiciones básicas.

a. Gobernanza a todo nivel

El éxito de las ARD depende de su independencia de intereses particulares. Si bien pueden surgir como una entidad estatal, su funcionamiento está sujeto a su objetividad. Las ARD deben optar por las alternativas de mayor impacto y viables; nunca por las que favorezcan a un determinado organismo o empresa. Solo así se logra que el plan de acción tenga continuidad en el largo plazo.

b. Alternativas de financiamiento de las ARD

El ejercicio óptimo de la labor de las ARD requiere de recursos económicos provenientes de fuentes sólidas y sostenibles en el tiempo. Una ARD que no tiene recursos está condenada al fracaso. En este aspecto existen hasta cuatro alternativas de financiamiento:

- Recursos públicos
  Entre todas, es la opción de financiamiento más común y accesible. Si bien es la fuente con más recursos, suele demandar muchos trámites (burocracia), lo cual no se adapta a la flexibilidad que necesitan las ARD para funcionar.

- Recursos de organismos internacionales
  El Banco Mundial, la CAF, el BID, entre otros, también proveen de financiamiento. Sin embargo, a diferencia de los recursos públicos, el monto asignado suele ser reducido, por un periodo de tiempo designado y para proyectos muy puntuales.

- Recursos del sector empresarial
  Se obtienen con mayor facilidad, sin embargo, el desembolso se limita a proyectos atractivos para el giro de negocios del sector, dejando de lado proyectos de mayor prioridad. Suele usarse cuando los intereses de las ARD y de las empresas están alineados.

- Autofinanciamiento
  Por lo general, generado por medio de la prestación de servicios de consultoría y asesoría empresarial. En un inicio suele ser poco significativo; sin embargo, con el paso del tiempo la dimensión del monto puede incrementarse, aunque siempre será una fuente complementaria a las otras.

Lo preferible es optar por más de una alternativa de financiamiento, para que así la agencia se encuentre menos expuesta a los riesgos asociados a la dependencia de una sola fuente.

c. El Rol del sector privado

Si bien el primer impulso para dinamizar el desarrollo de una región la proporciona el Estado a través de la provisión de servicios básicos, infraestructura y conectividad, son otros los

***Fabiola León-Velarde**, Presidenta del CONCYTEC.*

"EL GOBIERNO DEBERÍA EJERCER SUS FUNCIONES DE FORMA QUE CONTRIBUYA A QUE **EL PRIVADO PUEDA REALIZAR LAS INVERSIONES Y PROMOVER EL EMPLEO QUE EL PAÍS NECESITA.**"

EDGARDO MOSQUEIRA,
ESPECIALISTA LÍDER EN GESTIÓN PÚBLICA DEL BID

sectores responsables de agregarle valor a estos recursos y traer prosperidad a las regiones.

En ese sentido, los sectores empresarial, del conocimiento y académico participan en la labor de las ARD. Si bien el gremio empresarial puede tener un mejor entendimiento del funcionamiento del mercado y, por ende, entender las deficiencias que impiden el desarrollo productivo de la región; el sector del conocimiento brinda un aporte valioso en materia de tecnología e innovación. Así, el sector del conocimiento cuenta con la experiencia y la información para implementar las mejoras adecuadas. Por último, la academia, capaz de evaluar el impacto de cada uno de los proyectos, contribuye con la priorización de los mismos, de tal manera que favorezca en mayor magnitud y de forma más inmediata a la población.

d. Evaluación e implementación continua

En las experiencias internacionales, no existe un set de instrumentos de evaluación único para medir el impacto real del modelo de gestión propuesto por la ARD. En efecto, se requiere diseñar herramientas más complejas (de carácter tanto cualitativo como cuantitativo) que permitan monitorear y supervisar los resultados obtenidos por las ARD de forma más fidedigna. Por el momento, el proceso de evaluación se centra en el seguimiento y cumplimiento de objetivos esperados y de actividades de control por parte del Estado (relacionados al destino de los recursos públicos).

***Fernando Rojas**, Consultor Internacional; **Wilber Venegas**, Ex Gobernador Regional de Apurímac; **Juana Kuramoto**, Subsecretaria de Desarrollo Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.*

PROPUESTAS
DE ACTIVIDADES: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO COMPARTIDO

Constituye un aporte valioso analizar las experiencias en países que comparten con el Perú estructuras productivas, contextos o carencias similares. Independientemente de si las propuestas se llevaron con éxito o no, conocer acerca de la implementación de las ARD siempre es constructivo.

En ese sentido, resulta interesante analizar los casos de Chile, Colombia y México, países que, incluyendo al Perú, conforman la Alianza del Pacífico, una iniciativa de integración que busca incrementar la competitividad a nivel regional.

a. Chile

En el caso de Chile, sus ARD pasaron por diversos estadíos hasta su consolidación. En el 2006, el gobierno de Michelle Bachelet buscaba dinamizar la economía y así promover un entorno propicio para el desarrollo de la actividad empresarial. Tomando esto en cuenta, el aparato estatal se embarcó en la creación de quince agencias regionales de manera impositiva.

A diferencia de experiencias internacionales previas, el gobierno chileno consideró únicamente el enfoque del Gobierno Central. Evidentemente, ante la ausencia de una mirada integral y poco participativa, el mecanismo no tuvo éxito. Solo tres de las quince ARD originalmente creadas aún operan en dicho país. El caso chileno deja una lección vital: es importante involucrar a los diferentes niveles del Estado.

b. Colombia

Si bien las ARD surgen en la mayoría de casos como iniciativas públicas, eventualmente pueden migrar parcial o totalmente a la esfera privada. Justamente esta situación fue la que experimentó Colombia. En la actualidad,

César Villanueva Arévalo,
Ex Presidente del Consejo de Ministros;
Luis Valdez Farías,
Ex Gobernador Regional de La Libertad.

"LAS EMPRESAS COMPITEN, LAS CIUDADES COMPITEN Y LAS REGIONES TAMBIÉN. ESTAS SE PUEDEN COMPLEMENTAR."

ORIOL BALAGUER,
CONSULTOR INTERNACIONAL NEARCO (ESPAÑA)

existen alrededor de diez ARD en el territorio colombiano que son de naturaleza privada, las cuales reciben el nombre de Agencias de Desarrollo Local (ADEL).

Un aspecto resaltante sobre la gestión de las ADEL, es la importancia que le conceden al aprendizaje compartido. Es por ello que el gobierno colombiano dio un paso más allá y creó la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELCO), cuya forma de trabajo es similar a la de un gremio privado. Esta red cumple diversas funciones, entre ellas, sintetiza los resultados de las experiencias de las distintas ADEL que luego se convertirán en insumos valiosos para un plan nacional más inclusivo. No solo eso, la ADELCO monitorea de manera sistemática al resto de las agencias, y a través de sus diagnósticos identifica oportunidades de mejora, así como también aspectos positivos replicables.

c. México

Existen diferentes alternativas para dinamizar la economía de una región, siendo las ARD una de ellas, pero también existen otras, como la de los parques industriales en la Ciudad de Nuevo León, en México.

A través de los parques industriales, Nuevo León logró aprovechar al máximo su proximidad al mercado estadounidense. La clave del éxito de la experiencia se debió al trabajo articulado con el sector privado, tanto nacional como internacional. Asimismo, por medio de un sistema de incentivos se promovió el desarrollo focalizado de la industria en la región. Los resultados fueron satisfactorios: se dinamizó la economía, la región se convirtió en foco de atracción de inversiones y los indicadores sociales también presentaron mejoras sustentables.

ANEXO:
GALERÍA DE FOTOS

Expositores e invitados al **I Semi nario internacional sobre ARD**

Carlos Loret de Mola, *Ex Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros;* ***Gustavo Suárez de Freitas****, Coordinador del Programa Earth Innovation Institute; y,* ***Diego Mellado****, Embajador de la Unión Europea en Perú.*

Silvia Alfaro*, Ex Directora General de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores;* ***Jaime del Castillo****, Consultor Internacional de Infyde; y,* ***Jaime Guilisasti****, Coordinador de Programas Territoriales de la Corporación de Fomento de la Producción-CORFO Chile.*

Carmen Sillero Illanes*, Representante de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, España.*

César Villanueva Arévalo*, Ex Presidente del Consejo de Ministros.*

***Andrea Suárez**, Ex Responsable de Comunicaciones de la Secretaría de Descentralización.*

***Diego Mellado,** Embajador de la Unión Europea en Perú; **César Villanueva Arévalo**, Ex Presidente del Consejo de Ministros; y, **Luis Valdez Farías**, Ex Gobernador Regional de La Libertad.*

PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros

UNIÓN EUROPEA

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz