

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de  
Economista**

*Importancia e influencia de la Agencia de Desarrollo de la  
Provincia de Manabí (ADPM) en el desarrollo territorial  
para el periodo 2013-2015: Un acercamiento a dos casos  
exitosos de agencias de desarrollo.*

**Evelyn Cristina Intriago Chonlong**  
einriagoch@hotmail.com

**Directora: Econ. Grace Guerrero Zurita**  
gracegz@hotmail.com

Quito, diciembre de 2017

## ***Resumen***

La Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí es una de las pocas organizaciones de este tipo en el Ecuador, la cual se crea con el objetivo de llevar a la práctica de la manera más óptima, el desarrollo de diferentes proyectos, como principal instrumento de política pública, que articulen a la población manabita con el desarrollo local. Actualmente, su desempeño y rendimiento no van de acuerdo a los estatutos que la establecieron, ya que, se ha limitado al rol de brazo ejecutor de proyectos diseñados por el Gobierno Provincial de Manabí, limitando su alcance al desaprovechar las competencias y oportunidades del territorio manabita. Por esto, es preciso ubicar experiencias de otras instituciones similares, como la agencia de desarrollo local (ADL) de la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota- Chile, y de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), para mejorar su desempeño. La labor de la CORDAP ofrece lecciones gracias a una buena administración, que le ha permitido, bajo las correctas vinculaciones, obtener colaboraciones nacionales e internacionales, así como de sostenibilidad financiera y rendimientos positivos en el tiempo. Así mismo, las ADL de la CAPV denotan la experiencia del trabajo integral, una verdadera gestión local, que va más allá de las competencias del territorio, ya que sistematiza su entorno con los diferentes sistemas productivos locales que se presenten. Hoy, considerar experiencias exitosas, permiten regular las directrices de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí, para generar el valor agregado que este tipo de instituciones otorgan en especial medida a los territorios.

***Palabras clave:*** Desarrollo, agencia de desarrollo, proyectos, instituciones.

## *Abstract*

The Development Agency of the Ecuadorian province of Manabí is one of the few organizations of its type in Ecuador, which was created with the objective to guarantee the development of several projects, as the main public politic tool, with the purpose to attach the population of Manabí with local development. However, currently, the performance of The Development Agency is below the expectations since its main role has been limited to be the executor of all the projects designed by the local government of Manabí. This situation stops them from reaching and developing all the potential and opportunities that Manabí could have. Consequently, to improve their performance, it is important to pursue the model of other institutions with experience in the same area such as the agency of local development from The Corporation Of Development Of Arida And Parinacota in Chile (CORDAP) or from the Autonomous Community of the Basque Country (CAPV). The CORDAP has become a role model because of its administration and it has led them to accomplish national and international sustainability, such as financial and positive performance results over time. In the same way, the development agencies from the CAPV, has shown co-articulated work experience, which is a local administrative achievement. This goes beyond land development objectives, for it merge and create a matrix between the environment and the local production systems. Nowadays, taking in consideration successful performances, will become an opportunity to improve the regulations of The Development Agency system of Manabí. By this, aggregated value will be add to the populations in their territories.

**Key words:** Development, development agency, projects, institutions.

*Dedicado en primer lugar a Dios, por ser mi principio y fundamento,  
a mis padres, Carlos y Evelina, por siempre alentarme a lograr mis sueños,  
a mi hermana Carla, por mostrarme con su ejemplo a darlo todo,  
al C.E.C. por enseñarme que la vida es mejor al servicio de los demás,  
y a mis amigos por alentarme a no rendirme jamás.*

*Agradezco de manera infinita:*

*a Dios por la vida, por los retos y sobre todo por su amor,  
y a mi directora de tesis, Grace Guerrero,  
por su ayuda desinteresada y guía permanente en este arduo caminar.*

*¡Muchas gracias!*

## *Siglas y abreviaturas*

ACUDIR	Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional
ADEL LOJA	Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja
ADL	Agencia de Desarrollo Local
ADPM	Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APP	Alianza Público Privada
CAPV	Comunidad Autónoma del País Vasco
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLP	Chilean Peso
COE	Centro de Operaciones de Emergencias
COOTAD	Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización
CORDAP	Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota
CORE	Consejo Regional
DEL	Desarrollo Económico Local
EP	Empresa Pública
FEDER	Fondo Europeo de Desarrollo Regional
FSE	Fondo Social Europeo
GPB	Gobierno Parroquial de Bellavista
GPM	Gobierno Provincial de Manabí
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
ML	Marco Lógico
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
ONG	Organización no Gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PEP	Plan Estratégico y Participativo
PIB	Producto Interno Bruto
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SEREMI	Secretarías Regionales Ministeriales
SISDEL	Sistema de Desarrollo Local
SPL	Sistemas Productivos Locales
UE	Unión Europea
ULEAM	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
USD	United States Dolar
VFM	Value for Money
VRR	Valoración Rural Rápida

# ***Importancia e influencia de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí (ADPM) en el desarrollo territorial para el periodo 2013-2015: Un acercamiento a dos casos exitosos de agencias de desarrollo.***

## **Índice de contenido**

Introducción .....	12
Metodología del trabajo.....	15
Preguntas de investigación .....	15
Objetivos .....	15
Estrategia de la investigación.....	15
Procedimiento metodológico.....	16
Fuentes de información .....	17
Fundamentación teórica .....	18
Definiciones de desarrollo económico local (DEL) .....	18
Dimensiones para el DEL.....	22
Desarrollo territorial.....	24
Instituciones locales .....	27
Sistemas Productivos locales (SPL).....	28
Gobernanza.....	28
Agencias de desarrollo .....	29
Proyectos .....	35
La acción colectiva.....	37
Capítulo 1 .....	40
Análisis del alcance de la ADPM y su ejecución en el período 2013 al 2015 .....	40
1.1. Caracterización de la Provincia de Manabí: Planificación y objetivos estratégicos.....	40
1.1.1. Políticas y estrategias para la Provincia de Manabí .....	45
1.2. Caracterización y funcionamiento de la ADPM.....	48
1.2.1. Misión y visión.....	52
1.2.2. Objetivos y estrategias de la ADPM .....	52
1.3. Análisis de los resultados obtenidos en el período 2013-2015.....	54
1.3.1. Proyectos 2013-2015 .....	54
1.3.2. Análisis financiero (2013-2015).....	58
1.4. Conclusiones del Capítulo.....	61
Capítulo 2 .....	63

Lecciones aprendidas de experiencias internacionales exitosas en el ámbito de las Agencias de Desarrollo .....	63
2.1. Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP) .....	63
2.1.1. Datos de la XV Región (Arica y Parinacota) .....	63
2.1.1.1. Direccionamiento de la XV Región Chilena .....	64
2.1.2. Definición y normativa de la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP).....	65
2.1.3. Características principales de proyectos emprendidos por CORDAP .....	68
2.1.4. Descripción, evolución y resultados de la gestión de CORDAP (2013-2015).....	70
2.2. Agencias de Desarrollo Local en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV).....	82
2.2.1. Aproximación al contexto socio-territorial de la CAPV .....	82
2.2.2. Experiencia de las ADL en el País Vasco .....	83
2.2.2.1. Creación de redes .....	86
2.3. Lecciones de la CORDAP y de las agencias de desarrollo local de la CAPV para la ADPM	87
2.4. Conclusiones del capítulo.....	90
Capítulo 3 .....	92
Proyectos ejecutados en el sector agrosilvopastoril por la ADPM en las parroquias Bellavista y San Isidro.....	92
3.1. Caracterización de los proyectos.....	92
3.1.1. Proyecto: “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la Asociación 11 de Agosto de la Parroquia Bellavista del Cantón 24 de Mayo” .....	92
3.1.2. Proyecto: “Implementación de granjas agrosilvopastoriles con sistemas de riego para pasto de corte y cercas eléctricas” .....	96
3.2. Evaluación de los proyectos.....	101
3.3. Conclusiones del capítulo.....	106
Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	111
Referencias bibliográficas: .....	112
Anexos.....	120



## Índice de tablas

Tabla 1. Estructura Sectorial de la PEA en Manabí – año 2010 .....	41
Tabla 2. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas por cantones .....	42
Tabla 3. Analfabetismo por cantones .....	43
Tabla 4. Índice de propiedad financiera de la ADPM 2013-2015 (USD) .....	60
Tabla 5. Comisiones de la CORDAP .....	67
Tabla 6. Región de Arica y Parinacota.....	69
Tabla 7. Informe de actividades de la CORDAP en el 2013 .....	71
Tabla 8. Informe de actividades de la CORDAP en el 2013.....	73
Tabla 9. Informe de actividades de la CORDAP en el 2014.....	75
Tabla 11. Evolución de los ingresos impositivos en la Región.....	79
Tabla 12. Evolución Ingreso Imponible Región de Arica y Parinacota (CLP) .....	80
Tabla 13. Sistemas Productivos Locales en la CAPV .....	83
Tabla 14. Diferencias entre ADPM, CORDAP y las ADL de la CAPV .....	88
Tabla 15. Presupuesto (Unidad: USD).....	93
Tabla 16. Resumen de actividades .....	94
Tabla 17. Presupuesto del proyecto en San Isidro.....	96
Tabla 18. Resumen de actividades .....	98
Tabla 19. PROYECTO 1.....	101
Tabla 20. PROYECTO 2.....	102
Tabla 21. Relevancia de los proyectos de la ADPM.....	103
Tabla 22. Eficiencia de los proyectos de la ADPM.....	104
Tabla 23. Efectividad de los proyectos de la ADPM .....	104
Tabla 24. Sostenibilidad de los proyectos de la ADPM.....	105
Tabla 25. COFINANCIAMIENTO (Unidad: USD) – Proyecto 1 .....	105
Tabla 26. COFINANCIAMIENTO (Unidad: USD) Proyecto 2 .....	106

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 .....	44
Gráfico 2. Competencias de los Gobiernos Provinciales .....	46
Gráfico 3. Proceso político a nivel provincial .....	47
Gráfico 4. Condiciones bajo las que se creó la ADPM .....	49
Gráfico 5. Organigrama de la ADPM .....	49
Gráfico 6. Socios institucionales de la ADPM.....	50
Gráfico 7. Comité Ejecutivo de la ADPM.....	51
Gráfico 8. Objetivos y estrategias de la ADPM .....	53
Gráfico 9. Distribución en el territorio de proyectos ejecutados por la ADPM (2013-2015) .....	55
Gráfico 10. Categorización en el territorio de proyectos ejecutados por la ADPM (2013-2015) .....	56
Gráfico 11. Proyectos ejecutados por la ADPM en las parroquias de los 22 cantones (2013-2015), según los porcentajes de participación en el total de proyectos (%) .....	57
Gráfico 12. Indicador de liquidez para los años 2013, 2014, 2015 (USD) .....	59
Gráfico 13. Solidez financiera de la ADPM 2013-2015 (USD).....	60
Gráfico 14. Ubicación geográfica de la Región XV .....	63
Gráfico 15. Misión y objetivos de la CORDAP .....	66
Gráfico 16. Inversión total de la CORDAP .....	76
Gráfico 17. Inversión total 2013 de CORDAP, según los porcentajes de participación en los sectores productivos (%).....	77
Gráfico 18. Evolución de la tasa de desocupación de la XV región (%) .....	78
Gráfico 19. Ubicación geográfica del País Vasco .....	82
Gráfico 20. Factores de clasificación de las ADL del País Vasco .....	84
Gráfico 21. FEDER .....	84
Gráfico 22. Prioridades de las ADL del País Vasco.....	85
Gráfico 23. Tipos de relaciones de las ADL con su entorno.....	86
Gráfico 24. Relaciones entre las características de las ADL, su orientación y la creación de redes:....	87

Gráfico 25. Objetivos del proyecto en Bellavista.....	93
Gráfico 26. Mapa geográfico 24 de Mayo.....	95
Gráfico 27. Objetivos del proyecto en San Isidro .....	97
Gráfico 28. Mapa del cantón Sucre .....	100

## *Introducción*

Como consecuencia de la diversidad de factores económicos, socioculturales, políticos y demográficos en el Ecuador, se identifican problemas de gran complejidad que no pueden ser atendidos solamente desde una perspectiva nacional y estandarizada, sino que es necesario complementarlo con una perspectiva local, la cual está más próxima a la población.

En el Ecuador existen pocas Agencias de Desarrollo Local (ADL), entre las que se puede mencionar a la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), la Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja (ADE LOJA) y la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí (ADPM).

La presente investigación estudia a la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí como agente propulsor del desarrollo territorial, el cual trae como consecuencia una mejora en la calidad de vida de los habitantes, no sólo para las generaciones actuales, sino también para las generaciones futuras. Los territorios necesitan de organismos propios del lugar para confluir con los diferentes factores que inciden en los resultados económicos del territorio, como el sistema productivo, diversos grupos de interés, la cultura específica, con su propio sistema de representación.

Tello (2010: 52) argumenta que los organismos gubernamentales que operan a nivel local, a diferencia de los que operan a nivel nacional, llegan de forma más importante a influir en el desarrollo local, al vincular los diferentes factores de localización de mejor manera, como la participación de sus residentes, el suministro de bienes y servicios, entre otros.

La falta de organismos locales y una gestión eficiente de los diferentes niveles de gobierno, implican una barrera hacia el crecimiento y desarrollo económico, así como un obstáculo para atacar problemas locales, y mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Como menciona Boisier (1999: 89):

No hay ninguna receta que garantice el éxito en materia de desarrollo. Pero sí hay por lo menos dos afirmaciones ciertas: si el desarrollo se encuentra en nuestro futuro, no será con las ideas del pasado que lo alcanzaremos; si el desarrollo es un producto de la propia comunidad, no serán otros, sino sus propios miembros quienes lo construyan.

A estas afirmaciones se añade la importancia de la articulación público – privada como medio de coordinación para el desarrollo y, por lo tanto, cobran particular relevancia las ADL, las cuales, como menciona (Casaburi, 2010, citado en De la Reza, 2014: 13), son:

Entidades sin fines de lucro, creadas con ayuda decisiva de recursos públicos, con el objetivo de promover el desarrollo de una determinada área o región, para lo cual se dotan de personal técnico capacitado con la misión de intermediar para acercar la oferta de servicios de desarrollo empresarial al tejido local de empresas, en especial, las micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de fomentar la diversificación y transformación productiva territorial y la generación de empleo en el territorio.

Es decir, existen varios factores como la capacidad de autogestión a nivel territorial, un capital social desarrollado y la participación interinstitucional, que se interrelacionan para fomentar el desarrollo económico territorial. Al no existir la complementación de estos diferentes factores, resultaría en vano la inversión en las ADL, ya que, por ejemplo, si la propia comunidad no toma la batuta de la búsqueda de soluciones para sus privaciones, es decir si no existen líderes que estudien sus necesidades y busquen soluciones para sus comunidades, los problemas podrían ser tratados a nivel central y, en ese caso, podrían presentarse conflictos de interés, debido a que no existe la participación activa de los ciudadanos pertenecientes a las comunidades en cuestión, desaprovechando, de esta forma, su influencia en los procesos, o por el contrario, simplemente no se tratarían aquellos problemas por no estar dentro de las competencias del nivel central.

Por lo tanto, son las ADL las que brindan la oportunidad para extender las capacidades de las comunidades e ir hacia el progreso, que, tal vez, el Gobierno Central no les podría brindar con eficiencia. A diferencia, la gestión desde el propio territorio se logra con mayor eficiencia “una mayor generación de empleo productivo e ingreso, y a un tipo de crecimiento económico más equitativo en términos sociales y territoriales, y más sostenible ambientalmente” (Albuquerque, 2010, citado en De la Reza, 2014: 4).

Como se afirma en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en la sección sobre la Organización Territorial del Estado, artículo 238, “los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana”, lo que afianza el papel de los gobiernos locales para motivar el desarrollo en sus territorios, ya que son estos principalmente, los que impulsan la creación de estas organizaciones.

Esta investigación permite un acercamiento a la experiencia exitosa de dos agencias de desarrollo, que retroalimentan el desempeño de la ADPM, una de las escasas instituciones de este tipo en el Ecuador, por lo que este trabajo se vuelve fundamental para visualizar de una forma más acertada la descentralización en el país, fortalecer proyectos y corregir los errores y fallas administrativas. Así mismo, contribuirá al conocimiento científico, ya que al existir escasos estudios sobre agencias de desarrollo, permitirá desde el método inductivo y a partir de las experiencias analizadas en la presente disertación, obtener conclusiones, recomendaciones y principios fundamentales que guían la institucionalidad a nivel local.

La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP), así como las ADL del País Vasco (CAPV) son los referentes que motivaron la comparación en esta investigación debido a su trascendencia e impacto en sus territorios, mostrándose como instituciones que resaltan a nivel internacional por sus resultados positivos no solo a nivel local, sino también por sus secuelas a nivel nacional.

El Capítulo 1 presenta el análisis de la ADPM y su ejecución para el periodo 2013-2015, analizando sus objetivos, funciones y rendimiento financiero. Adicionalmente, se contrasta su rendimiento con la estructura que la teoría ofrece sobre una agencia de desarrollo.

En el Capítulo 2 se analiza la CORDAP, una experiencia única en Chile, que lidera el desarrollo local en la XV región, la cual surgió luego de que, por mucho tiempo, no se consiguiese el desarrollo sostenido y permanente para las localidades, por lo que recurrieron a la intervención del Estado. La CORDAP se ha mantenido y fortalecido con el tiempo, así como también ha conseguido cumplir con su misión para la que fue creada, por lo que deja varias lecciones aprendidas, no solo para la ADPM, sino para todo tipo de instituciones de este tipo. En este capítulo, también se estudian las ADL del País Vasco, experiencia íntegra que propone no solo el trabajo como agencia, sino también la consideración del entorno, los sistemas productivos ya existentes en la localidad, el grado de institucionalidad, las prioridades de la agencia y el nivel de gobernanza, lo que aporta a un mejor rendimiento por parte de estas organizaciones.

El capítulo 3 complementa el análisis del alcance de la ADPM, a través de la evaluación de dos proyectos ejecutados por la misma, los cuales fueron seleccionados por pertenecer al sector agrícola, el cual potencializa la economía en la Provincia de Manabí.

Luego se llega a las conclusiones de la investigación, entre las que se mencionan las limitaciones del trabajo de la ADPM al actuar únicamente como un brazo ejecutor de proyectos diseñados por el GPM. Esto implica desaprovechar la oportunidad de articular a la tercera provincia más grande del Ecuador con el desarrollo nacional. Además, la CORDAP enfatiza la importancia y trascendencia de las ADL correctamente administradas para beneficio de los ciudadanos, y las ADL de la CAPV comparten la necesidad de considerar las condiciones del entorno para el éxito de estas organizaciones.

Finalmente, se detallan las recomendaciones, entre las que se señala la necesidad de corregir los errores presentados por la ADPM (actualmente Manabí Produce Empresa Pública), tomando en consideración la experiencia de la CORDAP y de las ADL en la CAPV, mediante una reestructuración para mejorar su rendimiento, buscando aprovechar estos agentes de cambio que orientan de mejor forma toda instrumentación hacia el desarrollo, así como el estudio del entorno y realidad del territorio.

## *Metodología del trabajo*

### *Preguntas de investigación*

#### **Pregunta general:**

¿Cuál es el aporte económico y social de la Agencia de Desarrollo de la provincia de Manabí al desarrollo territorial, como ejecutor de proyectos y con posibles mejoras, en el periodo 2013-2015?

#### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cuál ha sido el alcance de la ADPM como ejecutora de proyectos en el periodo 2013-2015?
2. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que brinda la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP) de Chile y la experiencia de agencias de desarrollo local en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), a la ADPM?
3. ¿Qué conclusiones brinda la evaluación de los proyectos llevados a cabo en las parroquias de Bellavista y San Isidro en el sector agrosilvopastoril para el periodo 2013-2015?

### *Objetivos*

#### **Objetivo general:**

- Analizar el aporte económico y social de la ADPM al desarrollo territorial, como ejecutor de proyectos y con posibles mejoras en el periodo 2013-2015.

#### **Objetivos específicos:**

1. Analizar el alcance de la ADPM como ejecutora de proyectos en el periodo 2013-2015.
2. Descubrir las lecciones aprendidas que brindan la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP) de Chile, y la experiencia de ADL en la CAPV, a la ADPM.
3. Evaluar los proyectos llevados a cabo en las parroquias de Bellavista y San Isidro en el sector agrosilvopastoril para el periodo 2013-2015.

### *Estrategia de la investigación*

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque se necesitaba de medición y cuantificación de datos para conocer la realidad que acontece con la ADPM. Esto permitió analizar las mediciones de resultados, presupuestos, tendencias, entre otros factores, para establecer conclusiones sobre su alcance. Como investigación económica estuvieron inmersos cuadros estadísticos, de tendencia, tablas estadísticas, balances, entre otros datos importantes, los cuales ayudaron a fortalecer la investigación, a través del análisis de los mismos. Se realizó la recolección de la información bibliográfica, así como de los estatutos, bases legales, objetivos, funciones y todo lo que sustenta la creación de la ADPM, la CORDAP y la experiencia de las ADL en la CAPV. De la misma manera, de los proyectos escogidos, se describieron sus justificaciones, objetivos e indicadores de resultados.

La investigación fue descriptiva ya que se estudió el comportamiento de estas instituciones mediante el análisis de sus actividades, proyectos, estatutos, y demás información interna, con la revisión bibliográfica realizada, para conocer las repercusiones de su accionar en las diferentes comunidades.

El método que se utilizó fue inductivo, debido a que, a partir de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. En este caso, al analizar los dos proyectos escogidos, es decir, casos particulares, se obtuvieron conclusiones generales sobre la ADPM, y de la misma manera, al analizar las tres experiencias de ADL mencionadas anteriormente, se analiza el trabajo de este tipo de instituciones y de sus pros y contras. Los proyectos fueron escogidos por ser ejecutados por la ADPM en el sector agrícola, el cual es uno de los principales en la provincia y que potencian su economía, ayudado por la estabilidad climática y la calidad de sus suelos, además por ser los proyectos, de los cuales, se obtuvo la información por parte de la ADPM.

La investigación fue de carácter descriptiva, ya que a través de la exposición de los diferentes datos se analizó el alcance de la ADPM, así como el desempeño de la CORDAP y de las ADL de la CAPV. El papel de las ADL como articuladas público privadas en el ámbito local no se ha estudiado a profundidad en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y mucho menos con casos ecuatorianos.

### ***Procedimiento metodológico:***

La investigación inició con la revisión bibliográfica, lo cual resultó complicado por el motivo de que no es un tema que cuente con una gama de estudios o escritos amplios y de varios autores, como se podría disponer para otras investigaciones.

A la par de esto, se realizó la recolección y revisión de la documentación interna de la ADPM, de la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota, así como de las Agencia de Desarrollo de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Para la primera parte se analizó la situación general de la provincia de Manabí y a partir de ello la perspectiva que tomarían los diferentes programas basados en la guía de gobierno como es el Plan Nacional del Buen Vivir. Se analizó las causas que motivaron la creación de la ADPM, así como las competencias del Gobierno Provincial de Manabí, a través del estudio del proceso político con objetivos y políticas provinciales implementados por este organismo provincial. Posteriormente, se profundizó con el análisis de la estructura interna de la ADPM, sus redes interinstitucionales, objetivos, estrategias, y demás información que la guiara a la aplicación de políticas públicas mediante la ejecución de proyectos, los cuales fueron categorizados. Finalmente, se interpretaron algunos índices financieros que permitieron tener una visión sobre su liquidez y sostenibilidad en el periodo estudiado.

Para la segunda parte, ya con la gama de información ofrecida por la web de la CORDAP, se procedió con la perspectiva general de la XV región chilena, al analizar sus competencias y las razones que llevaron a la creación de esta agencia. También se analizó su información interna como misión, visión, organización administrativa, comisiones, características de sus proyectos, su financiamiento, inversiones, e índices de impacto como desocupación y nivel de ingresos impositivos, que permitieron visualizar el efecto de sus actividades. Luego se procedió a profundizar el tejido de desarrollo que ofrecen las ADL de la CAPV, para lo cual se analizó las diferentes clasificaciones que realizan de sus sistemas productivos, de los tipos de ADL, de su entorno, el tema sobre la creación de redes, sus



prioridades y todas las relaciones que se desprenden de esta gama de factores, para finalmente concluir esta segunda parte con las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de la CORDAP y de las ADL de la CAPV para la estructura y el trabajo de la ADPM. Todo esto significó un esfuerzo de comparación debido a la restringida disponibilidad de información por parte de la ADPM, o en algunos casos, disponible pero incompleta.

Para el tercer objetivo, se analizaron dos proyectos: el primero llamado “Implementación de granjas agrosilvopastoriles con sistemas de riego para pastos de corte y cercas eléctricas”, y el segundo proyecto llamado “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la asociación 11 de Agosto de la Parroquia Bellavista del Cantón 24 de mayo”. Para su evaluación se realizó el análisis de su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad, estudiando si se cumplían o no los diferentes factores para cada ítem, dando así una mejor visualización de sus fortalezas y debilidades, para lo cual se utilizó la estructura de un marco lógico que debería seguir la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto.

Finalmente, el desenvolvimiento de toda esta exploración y análisis permitió desarrollar conclusiones y recomendaciones acerca del desenvolvimiento y alcances del trabajo realizado por la ADPM, la CORDAP y las ADL en la CAPV.

### ***Fuentes de información:***

Para la presente investigación, se utilizó principalmente las siguientes fuentes de información:

- ADPM
  - o Registro Oficial y documentos legales.
  - o Información de Proyectos 2013-2015
  - o Proyecto: “Implementación de granjas agrosilvopastoriles con sistemas de riego para pasto de corte y cercas eléctricas”.
  - o Proyecto: “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la asociación 11 de agosto de la parroquia Bellavista del cantón 24 de Mayo”.
  
- Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP)
  - o Plan Especial de Desarrollo Estratégico.
  - o Informe de Caracterización Socioeconómica de la Región para el 2014.
  - o Informe de Caracterización Socioeconómica de la Región para el 2015.
  - o Informe de Caracterización Socioeconómica de la Región para el 2016.

## *Fundamentación teórica*

La investigación se centrará en el estudio de la ADPM, guiada por la dimensión económica del Desarrollo Económico Local, el cual entrelaza las diferentes ventajas competitivas y comparativas de las localidades, apoyada en la visión de la Escuela Económica Keynesiana, teoría que promueve que “el Estado debe ser un facilitador de la economía y debe actuar para generar pleno empleo” (Economía.WS, 2007).

La ADPM motiva esta investigación, ya que es el medio por el que se articulan factores clave que llevarían al desarrollo local, así como al aprovechamiento de los factores propios de la localidad. Por ello, se hará un acercamiento a las Agencias de Desarrollo, las cuales le dan un sustento más sólido a las propuestas de política pública, y así con estos fundamentos teóricos revelar el nivel de importancia de las mismas, en la consolidación de las bases de las localidades hacia un desarrollo sostenido.

Para esto, se desprenderán los diferentes temas desde el desarrollo económico local, sus dimensiones, y el desarrollo territorial, del que se estudiarán las instituciones locales, los sistemas productivos locales y la gobernanza. Luego, ya entrando más específicamente en el estudio de las agencias de desarrollo local, se analizarán sobre proyectos y la acción colectiva.

### **Definiciones de desarrollo económico local (DEL)**

El desarrollo local “construye capacidades institucionales y productivas de un territorio definido” contemplando aspectos sociales y económicos. Como consecuencia del desarrollo local, también se “mejora el desempeño económico nacional”, cerrando brechas en temas de desempleo y así mismo aumentando las inversiones y sobre todo la confianza en su gente y su identidad. (Clark, Huxley y Mountford, 2012: 11).

A partir de los años 80, las estrategias que ayudan a conseguir un desarrollo local se han ido perfeccionando, y con la experiencia ganada sobre todo por el rediseño e impulso de los mecanismos territoriales, se han disminuido los esfuerzos en vano, y aumentado los aciertos hacia un desarrollo local. Todo esto con la intención de dar sentido y orden a los diferentes procesos del desarrollo local, así como enfocar mucho mejor las metas de las localidades. (Barreiro, 2000)

Por otro lado, para Álvarez (1998: 280), el desarrollo local construye un camino diferente para apoyar a áreas no tan favorecidas, ya sea por características zonales o por un apoyo por parte de los gobiernos próximos o centrales. Este desarrollo busca potenciar las diferentes oportunidades de crecimiento que se podrían encontrar en las localidades y que, aunque puede resultar limitada la zona de acción, los resultados que se generarían podrían diversificar las actividades productivas que ahí se llevan a cabo.

Así mismo, De la Reza (2014: 4) recalca la importancia de las personas propias de estas localidades por sus iniciativas, liderazgo, interés en sus propias necesidades, pero sobre todo por su accionar, y mucho más aún compaginada con el papel de los gobiernos locales que actúan como guías y ejes fundamentales para el desarrollo, argumentando que:

Los gobiernos locales se convierten en líderes de la planificación y gestión del desarrollo sostenible en su territorio: guían a los actores económicos hacia un desarrollo de procesos productivos que no comprometan las posibilidades de las futuras generaciones.

Por lo tanto, el desarrollo local, llega a ser la visión fundamental hacia donde deben apuntar las organizaciones locales, para lograr una mejora en la calidad de vida de sus habitantes, especialmente para aquellas localidades que no son parte de las grandes ciudades, de las localidades que no han tenido antes una organización gubernamental que las acompañe, que las perfile hacia soluciones frente a sus necesidades.

Para todo esto es importante recalcar que, para llegar al desarrollo, no basta con experimentar un crecimiento. Como menciona Boisier (s.f.: 2-4), el llegar a mejorar en ciertos indicadores cuantitativos de forma efímera y no constante en el tiempo, no desembocaría en el desarrollo, por el contrario, implicaría un desgaste de recursos escasos como el dinero y sobre todo las oportunidades. Es importante que se planteen correctamente las metas y visión de las organizaciones que articulan hacia el desarrollo, ya que solo así se podrá ir construyendo paso a paso el camino para lograrlo.

Por esta razón resulta fundamental que en las diferentes fases hacia el desarrollo, como el reconocimiento de los problemas, la planificación de actividades, evaluación de resultados, etc., se planteen objetivos a corto o mediano plazo y basados en la realidad, vinculados a un seguimiento para de esta forma acompañar el crecimiento y no sólo conseguirlo superficial o inestablemente, es decir, obtener resultados insostenibles o que simplemente revelen en estadísticas un crecimiento poco fortalecido que finalmente no se mantenga en el tiempo, ni lleve al desarrollo. Debe haber un seguimiento y proceso completo, es decir, tomar en cuenta cada factor que lleve al mismo y que ayude a fortalecer y mantener el desarrollo conseguido.

Boisier (1999, citado en Bravo, 2007: 15) para el desarrollo local reconoce:

Tres matrices de origen para el concepto el desarrollo local: Primero, es la expresión de una lógica de regulación horizontal que refleja la dialéctica centro/periferia, en coexistencia con la lógica de regulación vertical propia de la modernización. Segundo, el desarrollo local como respuesta, considerando como una reacción a la crisis macroeconómica y al ajuste, y tercero, el desarrollo local es estimulado en todo el mundo por la globalización y por la dialéctica global-local que ésta conlleva (Boisier, 1999, citado en Bravo, 2007: 15).

Por ello uno de los factores a ser tomados en cuenta, para que complementen los procesos en la búsqueda del desarrollo, es la globalización, ya que como menciona Heras (2008) esta ha afectado notablemente a todo tipo de organizaciones, porque de alguna forma, al expandir una idea, pensamiento, razonamiento, cultura, ha provocado que se compacten ciertos procesos, es decir que se complementen logrando mejores resultados mediante la globalización, por lo que recalca la importancia de aprovecharla y regularla en beneficio de todos. También argumenta que absolutamente

todos los factores dentro de un territorio, como la forma en que se establecen las relaciones, en que se basan los compromisos, la integración interinstitucional y entre ciudadanos, pueden desembocar en una acción política importante para actuar desde el territorio (Heras, 2008: 30-32).

La globalización ha transformado los procesos de desarrollo, los cuales van cambiando con los tiempos y por eso es necesaria una reestructuración a las diferentes herramientas y metodologías, por lo que tres transformaciones significativas son, las estrategias, los actores responsables del desarrollo y obviamente, los individuos involucrados. (Da Ros, 2005: 24-25). Todos los factores que forman parte del territorio son fundamentales en su desarrollo, el cual trabaja con un marco regulatorio e información sistematizada, desde lo cual, los gobiernos con un enfoque territorial están abiertos a ideas y pensamientos, lo que favorece con más fortaleza a sus proyectos, ya que interrelacionan la orientación política con la motivación social. (Boisier, 1999: 45-49).

La globalización utilizada correctamente y aprovechada a nivel local potencia los objetivos, actividades y proyectos no solo a nivel local, sino también involucraría el nivel central. Ya que es a nivel local donde existe una flexibilización y disponibilidad a diferentes procesos de cambios y nuevos retos, pero para complementar esto es necesaria la vinculación con el nivel central. Esto permitiría finalmente, desarrollar en el país mayor democracia y equidad al involucrarse los distintos niveles de gobernanza (Carvajal, 2006: 248-250).

Es decir, que el desarrollo local tendría mayor éxito si fuese apoyado por el nivel central, logrando vincular de alguna forma las diferentes actividades realizadas a nivel local con las propuestas y objetivos nacionales, por lo que se posiciona la necesidad de coordinar los procesos de desarrollo también con el nivel central. Esto permitiría fortalecer la gobernanza multinivel que se analizará más adelante, lo cual respaldaría de alguna forma la ejecución a nivel local.

Por otro lado, el Sistema de Desarrollo Local, relaciona elementos con visión e involucra la participación social y de los diferentes actores en este proceso, donde se vuelve clave identificar "quiénes" y "cómo" intervendrán en el proceso, que, en conjunto con el involucramiento social necesario, logrará un esfuerzo compartido entre los diferentes actores locales. (Torres, s.f.: 23-25).

Para esto Albuquerque (2005: 9) señala que:

A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior (como puede ser el desarrollo de un municipio), o la puesta en marcha de pequeños emprendimientos productivos aislados. Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de "arriba-abajo") en la toma de decisiones. Todas estas formas de presentar el desarrollo local requieren matizaciones importantes ya que desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local que incluye, entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos, comerciales y de empleo relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene porqué coincidir con las fronteras administrativas de un municipio o provincia. Así mismo, desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber "endogeneizar" dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo consensuada localmente.

Es decir, es necesario enfocar correctamente a dónde se quiere llegar, a quiénes se van a involucrar y cómo se va a conseguir llegar a esa visión, tomando en cuenta las oportunidades que se presenten ya sean estas de carácter endógeno o exógeno. Lo importante es hacerlas parte del proceso de desarrollo local para los diferentes territorios, considerando también las capacidades locales.

Por eso, Tello (2010: 53) recalca la importancia de este proceso en que se estructura y mediante el cual se aprovechan al máximo las diferentes capacidades del territorio, “permitiendo que las personas que viven en un área local o una región de un país experimenten un incremento continuo de su bienestar”.

Los programas que buscan el desarrollo local son instrumentos que facilitan esta “endogeneización”, de las diferentes oportunidades y fortalezas de las localidades. Por lo general, enfocadas a los “pobres”, como argumentan Edwards y Hume 1996, citado en Orlando (2001: 807-808) contemplan un conjunto de metas cualitativas, entre las cuales se pretende:

Fortalecer la participación popular, profundizar la democracia local, mejorar las condiciones de salud y bienestar social y la consolidación del compromiso de la comunidad a desarrollarse. Sus objetivos centrales de “crecimiento con equidad” y “mejorar las condiciones generales de las comunidades rurales” tienen que ser logrados por vía de la ejecución de intervenciones específicas a través de una variedad de sectores, utilizando una combinación de esquemas de gestión de arriba hacia abajo y de enfoques participativos. Estos objetivos, y los supuestos que los definen, se centran en un concepto de “desarrollo participativo” que se construye en medio y en fin de las intervenciones del desarrollo. En la actualidad, este tipo de intervenciones no se reducen a un programa o a una institución en particular. Por el contrario, el discurso de desarrollo participativo ha venido a constituirse, desde la década pasada, en la nueva ortodoxia de los círculos del desarrollo: desde las ONG hasta el Banco Mundial.

De esta manera, el desarrollo local es el resultado de un cúmulo de factores, no solo internos, sino externos, así como también de la dirección y las estrategias que se implementen en el proceso de crecimiento económico. Entre estos factores, es importante recalcar el plus que se logra al ser de nivel local, ya que se asocian a los ciudadanos en la toma de decisiones, “por lo cual, si bien la participación emerge como una de sus premisas fundamentales, el proceso está profundamente vinculado con la visión que la propia sociedad tenga sobre la democracia y el papel del Estado y los ciudadanos” (Bravo, 2007: 14).

Junto a la experiencia que ha vivido la propia sociedad, el sistema de desarrollo local acompaña para organizar experiencias del pasado junto con las actuales y así definir en proyectos los objetivos hacia el futuro, importantes herramientas para las diferentes autoridades de las comunidades ya que brindan la oportunidad de coordinar de mejor manera las ideas, recursos disponibles, estrategias, esfuerzos y todo aporte obtenido desde los diferentes ámbitos, y al final, todo este trabajo en conjunto debe estar coordinadamente dentro de un Plan de desarrollo cantonal o comunitario de la localidad (Torres, s.f.: 29-33).

Por ello como mencionar Bravo (2007: 17):

Es necesaria la regulación del desarrollo desde diferentes escalas geográficas (municipios, regiones), lo cual implica tanto la redefinición del Estado-nación en un actor del desarrollo local, como la profundización de la participación de la población en las estrategias, decisiones y acciones sobre el desarrollo.

Con la regulación del desarrollo y vinculada entre los diferentes niveles de gobierno, se lograría una participación más profunda, aprovechando las oportunidades exógenas al territorio, como las propias del territorio, que como menciona Tello (2010: 53) en la revista de la CEPAL No. 102, son aspectos que no son tomados explícitamente en las definiciones del desarrollo económico nacional, entre los que resaltan la localización, las capacidades locales, la provisión de bienes y servicios que al ser local incide principalmente en las personas residentes en las áreas de suministro lo que es más complicado desde una distribución nacional, el papel de los ciudadanos de las comunidades, entre otros.

Para esta investigación, la definición de desarrollo local se enfoca en aquel sistema que a través de diferentes mecanismos busca motivar, incentivar, reanimar aquellas zonas con pocas oportunidades para desarrollarse y obtener un crecimiento económico, ya que por lo general, el trabajo que realiza el Gobierno Central no lograr tener el alcance necesario para motivar el desarrollo en esas zonas pequeñas y alejadas de las principales ciudades o provincias, ya que las autoridades no llegan a conocer a cabalidad los intereses y necesidades de estas comunidades a las que no pertenecen. Es fundamental comprender que los resultados se irán obteniendo poco a poco, así como su sostenibilidad, porque se irá construyendo paso a paso con la colaboración de todos, y no sólo de los ciudadanos propios del lugar, sino también del respaldo del nivel central.

### **Dimensiones para el DEL:**

El desarrollo económico local, puede ser concebido desde diferentes dimensiones y alcances, dependiendo de los variados puntos de vista y estudios realizados. Por ejemplo, para Muñoz (2005: xx) el desarrollo local tiene diferentes dimensiones como la económica, la social, la ambiental, la institucional, las cuales es importante recalcar que se relacionan mutuamente. Para el desarrollo económico local, los gobiernos subnacionales en conjunto con los individuos buscan potenciar las capacidades endógenas que existen en los territorios, a través de una repartición equitativa de los diferentes factores de la localidad, como, por ejemplo, los medios de producción, y así mismo con capacitaciones para las personas, permitiendo de esta manera el involucramiento de todos los ciudadanos en este proceso. (Muñoz, 2005: 70-74).

Para esta primera dimensión, uno de los factores importantes para la misma, es la localización geográfica, ya que se fundamenta principalmente en que las actividades que se realizan en el área o región específicamente logran potencializar “el crecimiento económico de la “región” impulsado por el crecimiento de las “actividades de exportación” de la base económica”. (Sirkin, 1959, Tiebout, 1956; North, 1955, citado en Tello, 2010: 54).

La segunda dimensión sobre políticas sociales tiene que ver principalmente con la eliminación de problemas sociales, a través de la salud y la educación. Por otro lado, la tercera dimensión que aborda el medio ambiente, el cual muchas veces es olvidado y atenta contra la sustentabilidad del desarrollo local, se enfoca, por ejemplo, en el establecimiento de políticas que buscan proteger a los recursos naturales, así como contrarrestar mediante alguna valoración económico-ambiental los daños causados.

Finalmente, la dimensión enfocada a la crisis institucional pretende mediante una planificación, ejecución y control más transparente, desterrar la corrupción. (Muñoz, 2005: 70-74).

Para todas estas dimensiones es trascendental la vinculación de diferentes factores como: “el grado de eficiencia del gobierno central en la provisión de los bienes y servicios públicos, el nivel del gobierno local que puede proveerlos con mayor eficiencia y el papel económico y social del gobierno local” (Tello, 2010: 57), así como el papel y participación de los agentes privados, ya que como argumenta Tello (2010: 60) por esta diversidad de actores se da el desarrollo desde diferentes papeles y roles, que de una u otra forma repercuten en un desarrollo consolidado y permanente en el tiempo.

Así mismo, es importante tomar en cuenta que las diferentes dimensiones no deben ser separadas, ya que, por ejemplo, como mencionar Bravo (2007: 18):

En el caso de América Latina, donde la debilidad institucional es uno de los obstáculos principales para cualquier plan de desarrollo, ha ganado terreno la opinión de que el Estado Nacional debe asumir el liderazgo y la promoción de los procesos de desarrollo local, convirtiéndose en un agente económico que debe articularse con los actores privados. El desarrollo local se revela como concepto y práctica complejos, cuya planificación requiere de un enfoque sistémico y multidimensional, esto es, mirar e intervenir sobre el conjunto de relaciones sociales, políticas, económicas, institucionales, culturales y ambientales propias del ámbito territorial, las cuales presentan un recorrido evolutivo difícil de prever, generando incertidumbre para la acción; dentro de lo cual, la participación ciudadana constituye un elemento político esencial de sostenibilidad (Bravo, 2007: 18).

Por ello, Sáenz (2006: 292-299) detalla que entre las áreas que deberían tomarse en cuenta en el proceso de gestión del desarrollo local institucionalizado y sostenible, se encuentran la participación y construcción de un tejido social, la planificación, la gestión y el liderazgo, la capacidad institucional y la vinculación con los sistemas nacionales. (Sáenz, 2006: 292-299).

Por lo tanto, “se construye el conocimiento local como un conocimiento cultural restringido, cuyos portadores son los residentes de localidades específicas que comparten una afiliación cultural” (Orlando, 2001: 813) y al mismo tiempo, se podría asegurar que “desde la perspectiva del conocimiento antropológico, que los proyectos fracasan porque no toman en cuenta el conocimiento local” (Orlando, 2001: 813).

Si bien es cierto de que no existe una receta definida o un modelo fijo y exitoso para llegar a la meta, debido a que las situaciones de cada localidad, así como los factores externos son siempre diferentes, incluso dos localidades aunque percibiesen el mismo fenómeno seguramente no reaccionarían de la misma forma, ya que el principal factor que varía es el comportamiento de las personas, es fundamental tomar en cuenta que el hecho de contar con individuos capacitados y que tengan una cultura empresarial, y al mismo tiempo la disponibilidad de información oportuna y completa es otro factor determinante en este proceso. Finalmente, el involucramiento de los diferentes agentes no puede faltar. La falta de estas claves, dificultarían este camino hacia el éxito (Da Ros, 2005: 33-34).

Como se puede observar, el desarrollo local ya demuestra el impulso de capacidades institucionales y productivas de un mismo territorio, por lo que al enfocarlo a este desarrollo local hacia un desarrollo local territorial, se permitirá profundizar con una mayor precisión la identificación de necesidades,

oportunidades, líderes en potencia, sistemas y procesos necesarios, así como el alcanzar a delinear un plan mejor estructurado de que la comunidad ya posee y así atacar de forma focalizada los diferentes problemas y necesidades del territorio.

## **Desarrollo territorial:**

Albuquerque (2015) señala que el término “territorio” implica al espacio geográfico, y los ámbitos sociales, económicos, políticos, culturas y un sentido de identidad muy importante para lograr el desarrollo (Albuquerque, 2015: 18-19). Así mismo, para Boisier (1999:42) “esta forma de permitir el surgimiento de las regiones es esencialmente democrática, al entregar la iniciativa y la sanción a las propias comunidades locales”.

Añadiendo a esto, Muñoz y Spinell (2015) afirman que la comunicación en el desarrollo territorial es un componente que no se debe pasar por alto y se debe fundamentar en la construcción de diálogos entre los diferentes agentes locales que participan en este proceso (Muñoz y Spinell, 2015: 78-79).

Por ejemplo, para Albuquerque (1997: 12):

La globalización ha ayudado, pues, a un “redescubrimiento” de la dimensión territorial ya que ha sido detonante de una redistribución general de la actividad en el territorio, de un lado, al mismo tiempo que las diferentes actividades productivas territoriales y sistemas locales de empresas perciben ahora con mayor nitidez la exposición ante un escenario lleno de exigencias en términos de eficiencia productiva y competitividad. Ahora bien, la variedad de los diferentes entornos territoriales es solo aparentemente contradictoria con el avance de la globalización, ya que ésta puede desplegarse basándose precisamente en un aprovechamiento de dicha diferenciación territorial, siempre que las políticas micro y mesoeconómicas sean capaces de acompañar a las políticas encargadas del ajuste macroeconómico, a fin de estimular la creación de comportamientos, entornos e institucionalidad territoriales, para lograr la mayor eficiencia productiva y competitividad de los diferentes tejidos productivos y empresariales locales en los países de América Latina y Caribe.

Por ello la coordinación a nivel territorial es fundamental para lograr la sostenibilidad, ya que es donde se encuentran los actores locales, los cuales se aproximan mucho más a obtener los esfuerzos necesarios para de esta manera conseguir los mejores resultados (De la Reza, 2014: 4).

De la misma forma, Albuquerque (s.f.: 691-692) argumenta que:

Un territorio avanza más rápidamente cuando aprovecha de la forma más eficiente todas sus capacidades, aptitudes, emprendimientos, etc. Así mismo, los actores locales son determinantes en la movilización de todos estos diferentes factores, creando de esta manera una interrelación fuerte entre las diferentes instituciones y los individuos. Con esto poco a poco la cadena de innovación se va haciendo cada vez más grande, al desplegarse las redes hacia diferentes regiones y hacia todo el país. Mucho más considerando que desde cada territorio, sus agentes conocen mejor las realidades de sus empresas por lo que pueden escoger adecuadamente los componentes que necesitan y con esto lograr ser más eficientes.

Por otro lado, Boisier (1999: 65) comenta que entre los diferentes factores que podrían determinar el crecimiento económico territorial, se pueden mencionar que las personas del territorio “determinan la acumulación de capacidades, el programa técnico es generado principalmente por el sistema científico



y tecnológico del área, y la política económica nacional también está en manos de agentes locales”. (Boisier, 1999: 65).

Si bien a nivel territorial, podría encontrarse una homologación de ciertas características, necesidades, objetivos, etc., esto no es totalitario. En el territorio también existen diferencias, claro que menos notorias que las que se perciben a nivel central o nacional, pero existen. Todo esto se debe a que incluso a nivel local se pueden encontrar varios niveles de convivencia, como por ejemplo la zona rural y urbana.

Por esta razón, los beneficios son percibidos de diferentes formas, porque los intereses no son los mismos para todos. Así el desarrollo territorial se vuelve un reto donde buscar el camino estratégico más eficiente es la verdadera meta. (Mosquera, 1998: 29).

Entonces la clave según Barreiro (2000) es que:

Sus individuos se identifican con las diferentes necesidades que existen, por lo que se supondría la cooperación y la interacción oportuna para tomar las mejores decisiones. Con este sentimiento de pertenencia se logra visualizar una mejor participación y encaminamiento de las diferentes opiniones individuales que se unen hacia la acción pública. Sin embargo, cabe recalcar que en muchas ocasiones el territorio como tal no suele nacer con una identidad colectiva, pero sí se la puede construir a partir del liderazgo que ejerzan sus autoridades locales, base también fundamental para ir camino al desarrollo local. Ahora, de la mano de estas autoridades, debe haber una reestructuración institucional para que se puedan establecer adecuadamente las reglas del juego, ya sea para el ámbito, social, económico, cultural, etc. Y después de estos dos últimos factores mencionados, se encuentra la capacidad para formular e implementar políticas, producto de la correcta articulación entre los dos primeros factores.

Entonces son los organismos locales quienes construyen la oferta territorial y la fundamentan apropiadamente en los servicios de pequeñas y medianas empresas, considerando temas de innovación, correctos modelos de gestión, controles de calidad, etc. (Alburquerque, 2004: 165)

Como se acotó anteriormente, el papel que desempeñan los organismos territoriales es fundamental, ya sea desde los ciudadanos, como del lado de las autoridades locales, debido a que deben ser los motivadores y animadores que lleven a todos los individuos no solo a buscar emprender y poner sobre la mesa todas sus capacidades, sino también al querer mejorar y superarse para llegar mucho más allá de las exigencias, niveles que solos no podrán conseguir (Alburquerque, 2008: 697).

Las personas del territorio al ser los conocedores de sus necesidades y de sus estrategias óptimas en su entorno, generan lo que se llama “conocimiento local” que:

Fue gradualmente expandiéndose hasta intentar abarcar otra clase de conocimientos, lo cual, se pensó, podría formar la base de un conocimiento capaz de generar el empoderamiento comunitario y la transformación social. El conocimiento local que es único para una cultura o sociedad particular era el asidero para construir la información de base de una sociedad, lo cual facilita la comunicación y la toma de decisiones (Warren et. al., 1995: xiv, citado en Orlando, 2001: 811).

Es así, como el desarrollo territorial implica un alcance mucho más completo del que se podría esperar. Sin embargo, para Bebbington (1994: 210-212, citado en Orlando, 2001: 815) el

conocimiento no termina siendo el único factor importante para superar los diferentes problemas a nivel local, sino que, la interacción interinstitucional con los diferentes niveles de gobierno determina también el camino hacia el desarrollo (Bebbington, 1994: 210-212, citado en Orlando, 2001: 815). “La capacidad de una persona de ser agencia, depende de reglas y recursos económicos y políticos y no solamente de su acceso al conocimiento” (Bebbington, 1994: 210-212, citado en Orlando, 2001: 815).

Según Orlando (2001:808):

La mayor parte de la literatura sobre desarrollo participativo, y de la clase de programas que legitima, descansa en una construcción filosófica muy particular acerca de la participación como una iniciativa que lleva al empoderamiento de las comunidades pobres como partícipes en el proceso de desarrollo. De acuerdo con esta construcción causal entre participación y empoderamiento, en última instancia depende del establecimiento de una relación entre conocimiento y agencia, en la cual agentes individuales son “embestidos de poder” a nivel de la conciencia, en un espacio divorciado de la verdadera acción social y política (Orlando, 2001: 808).

Por esto, para Boisier (1999: 51) existen 6 elementos importantes además del conocimiento, que deben ir atados entre sí, como son los actores, la cultura, los recursos, las instituciones, los procedimientos y el entorno, que conforman la “caja negra”, los cuales estarían presentes en un territorio organizado. Estos 6 elementos conforman el hexágono, que simboliza los vértices de una cometa que, de acuerdo con las condiciones internas y externas a ella, podrá volar y permitirá “disfrutar del juego”.

Como el vuelo de una cometa, su despliegue por el cielo y constancia en el mismo no depende solamente del material de la cometa, sino también de su entorno, el ambiente y el clima (Boisier, s.f.: 6-10), así mismo es el desarrollo territorial, el cual necesita del aporte de diferentes factores que se complementen entre sí para lograr los resultados esperados.

Sumado a lo anterior, es necesario recalcar que no existen recetas para el desarrollo local, pero una de las estrategias e instrumentos que articulan la elaboración de la cometa y que permiten que su vuelo tenga éxito, son las Agencias de Desarrollo Local o Regional, participando como organismos de carácter público privado, que orientan de mejor forma toda la instrumentación hacia el desarrollo. (Albuquerque, 2010: 10-12). Debido a que, como Devlin y Mognillansky (2010: 103-118) sostienen, las alianzas público-privadas permiten una mejor conexión y consenso entre los diferentes actores, logrando de esta manera sustentar de mejor forma las diferentes actividades, programas, herramientas que se han planteado.

Para Andreu (2013: 41) “la participación de capital privado en la gestión de aquellos programas público-privados relaja la restricción presupuestaria y genera ganancias de eficiencia bajo ciertos supuestos”, y argumenta que para que esto se dé, es preciso:

Que exista un marco institucional adecuado. Solo el compromiso político, el buen gobierno y una legislación que apoye el desarrollo de estos proyectos permitirán al sector privado entrar en contratos a largo plazo con garantías de que el Gobierno cumplirá en lo que le corresponde. Y que el Gobierno desarrolle la capacidad técnica necesaria para el desarrollo de este tipo de proyectos. El Gobierno tendrá que ser capaz de gestionar un programa de colaboración público-privada en su fase de identificación de proyectos y priorización, así como de garantizar que lo anterior resulta consistente con los objetivos de política económica, particularmente con los de la política fiscal.

Los Gobiernos son un pilar fundamental en todo este proceso, ya que lideran todo el proceso hacia el desarrollo, a través del perfecto involucramiento de todos los factores, tanto internos como externos, de las fortalezas y debilidades de las localidades. Este tipo de instituciones son las garantes del éxito del proceso, ya que logra administrar todos los pros y contras a favor del territorio.

Así mismo, De la Reza (2014: 12) señala que “las Alianzas Público-Privadas (APP) son mecanismos mediante los cuales ambos sectores buscan alinear sus actividades para alcanzar objetivos comunes” (De la Reza, 2014: 12).

A esto se puede agregar lo que Harris, 2008, citado en De la Reza (2014: 12) argumenta:

Los motivos del Estado para involucrar al sector privado en la provisión de servicios públicos son:

- Reducir las restricciones fiscales mediante nuevas fuentes de financiamiento.
- Mejorar la disciplina de precios mediante compromisos contractuales y duras restricciones presupuestarias desarrolladas por el sector privado.
- Mejorar la supervisión y regulación al establecer una separación clara entre el proveedor de un servicio determinado y el regulador.
- Lograr eficiencias en costo y provisión de servicios al asignar los riesgos de demanda y operativos al sector privado.
- Asegurar un mantenimiento adecuado mediante contratos a largo plazo y, así, dejar atrás la cultura de construir-desatender-reparar en el sector público.
- Acceder a nuevas tecnologías y recursos humanos mejores o más especializados.

El concepto detrás del modelo de las APP es que cualquier actividad en la que los sectores público y privado se relacionen para la prestación de un servicio o la producción de un bien, representa una oportunidad de alianza que facilitaría y mejoraría la productividad y competitividad locales y regionales.

Estas alianzas públicas – privadas y redes creadas para desarrollar un territorio dependen de algunos factores que condicionan su desempeño, entre ellos se resaltan a las instituciones locales, los sistemas productivos y la gobernanza (Gainza y Unceta, 2011: 113-115).

## **Instituciones locales**

Para Le Galès y Voelzkow, 2001, citado en Gainza y Unceta (2011: 116):

El desarrollo territorial no puede entenderse de manera aislada desde las acciones impulsadas por los gobiernos o desempeño de las empresas, sino que hay que atender al conjunto de instituciones que coordinan las acciones entre sujetos dentro de un sistema.

Es decir que, son las instituciones las que organizan una estructura favorable a la búsqueda de soluciones ante las necesidades locales. Además de la aproximación a los problemas territoriales, estas organizaciones cuentan con otras herramientas formales como “leyes, políticas o estándares tecnológicos, e informales como hábitos, códigos de conducta, culturas organizacionales y convenciones semánticas e ideológicas que median la acción económica” (Amin, 2001, citado en Gainza y Unceta, 2011: 118), lo que fortalece la acción y misión de las instituciones locales.

La capacidad de las instituciones está condicionada por los factores locales, y además de ello, por los diferentes sistemas productivos de la localidad.

## **Sistemas Productivos locales (SPL)**

Para Larrea (2000, citado en Gainza y Unceta, 2011: 119) “la organización de la producción se articula en un conjunto de sistemas productivos locales con diferentes grados de descentralización, integración y especialización: de corte marshalliano, indefinidos, pero con subsistemas marshallianos, y centralizados”. Estos SPL “basan su competitividad en una serie de ventajas, externas a cada una de ellas, pero internas al conjunto del sistema, derivadas de las relaciones que se establecen entre las empresas” (Gainza y Unceta, 2011: 116).

La articulación local permite diferentes relaciones de carácter laboral, comercial, entre otras, lo que, por lo general, desemboca en la aparición de *clusters* y cadenas territoriales, las cuales, aunque no se desarrollasen con el grado de institucionalidad adecuado, impulsan la economía local. (Gainza y Unceta, 2011: 119).

Los SPL se potencializan cuando se encuentra a nivel local:

- “Especialización productiva y complementariedad.
- Un mercado de trabajo especializado.
- Procesos de institucionalización.
- Economías de aglomeración”.

Entonces dependiendo de las relaciones extra comerciales, la proximidad local y en lo que basen su competitividad, los sistemas productivos locales condicionan las estrategias territoriales para llegar al desarrollo.

Con esto es importante fortalecer también el modo de gobernar para hacer efectivo el proceso, es decir para articular de mejor forma la canalización de este.

## **Gobernanza**

La gobernanza se trata de una forma diferente de gobernar, que no sigue el modelo jerárquico, sino que involucra mayores actores, existe más cooperación y se desarrollan relaciones público-privadas (Mayntz, 2005: 83, citado en Pemán y Jiménez, 2013: 11).

Para Gainza y Unceta (2011: 135):

Una gobernanza descentralizada en la que el proceso de desarrollo se articula en torno a una red de agentes socioeconómicos y estructuras institucionales, refuerza la competitividad de los sistemas productivos locales al propiciar un entorno favorable para el aprendizaje y la innovación. Es más, la articulación de estos espacios de colaboración fortalece el capital social y establece las bases para un

escenario en el que la transformación de la economía local es un ejercicio interactivo, un proyecto colectivo, un proceso social.

A diferencia de una gobernanza a nivel nacional, la gobernanza local, cuenta con los ciudadanos del territorio, siendo partícipes directos en los diferentes procesos hacia el desarrollo. Y una buena gobernanza incentiva a la participación, a la transparencia, a la rendición de cuentas, a la eficiencia, a la coherencia y subsidiaridad.

La gobernanza multinivel aparece ante los distintos desafíos a los que se enfrenta el nivel central, por lo que a través de procesos de descentralización y al incidir en niveles locales y regionales, han tomado mayor protagonismo los agentes locales por tener esa proximidad con los ciudadanos. En este nivel local, si bien existe una mayor participación ciudadana, también existe una escasez de recursos por lo que se incentivan las relaciones con organismos privados para mediante esta creación de redes interinstitucionales apalancar recursos, conocimientos, entre otros factores importantes para la consecución de objetivos y políticas. (Pemán y Jiménez, 2013: 21-22).

Todos estos factores condicionan el desempeño y alcance de las diferentes redes y alianzas público – privadas, como por ejemplo las Agencias de Desarrollo, las cuales se analizarán a continuación, ya que si existe un bajo nivel de institucionalidad, baja especialidad en los sistemas productivos locales, estas organizaciones experimentan dificultades para “potenciar el tejido empresarial (...) y difícilmente pueden dar pasos significativos, dadas las limitaciones del entorno (...) independientemente de los esfuerzos presupuestarios y de personal que puedan realizarse” (Gainza y Unceta, 2011: 129).

### **Agencias de desarrollo:**

El enfoque territorial ha desplazado la idea de un desarrollo impulsado únicamente desde el nivel central de gobierno, por lo que ha involucrado diferentes actores en distintos niveles de participación, cada uno aportando de manera importante. Uno de estos actores territoriales, son las agencias, las cuales son autónomas y actúan como intermediarias, articulando las oportunidades que tiene la localidad, así como, su oferta territorial, para de esta manera apoyar la producción desde micro y medianas empresas, así como desde el sector informal, todo esto por el trabajo en conjunto de diferentes actores públicos y privados activando de esta manera y positivamente recursos locales, ya sean estos humanos, culturales, geográficos, económicos y técnicos. (Farías, 2015: 65-66)

Estos diferentes actores territoriales, logran tener en común diferentes factores, tales como, su localización, sus estructuras políticas, culturas y económicas, sus necesidades y sus metas. Por lo que las agencias al promover una estructura de participación se presentan como la oportunidad para que las comunidades “pobres” participen en el desarrollo. (Orlando, 2001: 808).

Respecto a las agencias de desarrollo se menciona que:

Son organizaciones de conformación mixta sin ánimo de lucro que ofrecen un servicio a la comunidad empresarial de un territorio determinado. De alguna forma, las Agencias de Desarrollo pueden definirse como organizaciones con la misión de diseñar e implementar una estrategia territorial específica, construir una agenda de la problemática territorial regional y buscar soluciones en un marco de

complementariedad y compromiso público-privado. (Saltarelli y Costamagna, 2004:83, citado en Camas, 2011: 242).

Actualmente, entre las nuevas tácticas en la política para lograr el desarrollo, además de la coyuntura y oportunidades que otorga la innovación y el tema ambiental, la creación de Agencias de Desarrollo Territorial, al funcionar como instituciones de carácter público – privado, representan la instrumentación de las diferentes estrategias, factores y agentes inmersos en este proceso (Albuquerque, 2012: 12).

Así mismo, para Saltarelli y Costamagna (2004, citado en Camas, 2011:242) podría apuntarse que esta estructura institucional y productiva de descentralización tuvo que ver con las políticas y la redefinición del rol del Estado. Un replanteamiento que situó a las Agencias de Desarrollo como parte de diversos procesos de descentralización de los distintos gobiernos, tanto central, como local.

La intervención, cooperación y aportación de los diferentes niveles territoriales, es parte de la política participativa desde hace ya mucho tiempo atrás, involucrando de esta manera no solo las técnicas, sino también sus conocimientos, ideas, aprendizajes, a través de capacitaciones, preparación que trae el sector privado. (Albuquerque, 2012: 30).

Las agencias de desarrollo regional implican el uso de los diferentes factores locales a nivel de los territorios como las capacidades, los conocimientos, la cultura, la identidad, las necesidades en común, entre otras, con la colaboración tanto de agentes públicos como privados, capacitaciones y la asistencia técnica. Por esto, las políticas a este nivel también vinculan niveles menores, es decir más territoriales, como por ejemplo los municipales. (Albuquerque, 2012: 30-31).

Como menciona Arguello (2010: 5) sobre el papel de las ADL:

Las Agencias de Desarrollo local tienen el propósito de construir consensos en el modelo de desarrollo económico local propuesto y asegurar la sostenibilidad de esos procesos subregionales como vía para mejorar la productividad, la competitividad, el empleo local y disminuir la pobreza. La idea de este modelo alternativo de desarrollo local es poner en marcha un funcionamiento sistemático y coordinado de los distintos actores sociales y de los factores productivos para pasar de una competitividad empresarial débil en las pequeñas empresas, a una competitividad territorial, pues las Agencias de Desarrollo Local consideran al territorio como un nuevo agente competitivo. La estrategia de desarrollo local es una propuesta de política-social, ante los pésimos resultados en materia de bienestar económico, social de la población y medioambiental de muchas ciudades de Ecuador y Latinoamérica.

Las localidades desarrollan en sus diferentes niveles valores, políticas públicas, capital social y mejoras en los procesos productivos, por lo tanto, se vuelve fundamental darles protagonismo a los actores locales para que participen del proceso y de esa manera lograr resultados mucho más eficientes y eficaces. (De la Reza, 2014: 9-10)

Para Clark, Huxley y Mountford (2012: 17):

Las agencias, compañías y corporaciones locales, han probado ser una opción recurrente adoptada por aquellos líderes de gobiernos locales que buscan implementar estrategias económicas locales. La creación de este tipo de agencias especializadas refleja un consenso establecido bajo el cual las

actividades de desarrollo económico son diferentes a las otras funciones y responsabilidades de los gobiernos regionales y locales.

Es posible clasificar las amplias funciones de estos gobiernos en cuatro categorías principales:

- » Representación: el rango de las acciones emprendidas por las autoridades locales en nombre de la comunidad que las eligió.
- » Prestación de servicios: la provisión de aquellos servicios, facilidades e infraestructura considerados fundamentales para la productividad de las empresas y la calidad de vida de la población local.
- » Regulación: el suministro y aplicación de directrices y normas para mantener el orden y el bienestar de la población local.
- » Desarrollo e inversión: el estímulo y la gestión del crecimiento económico sustentable y el bienestar social y ambiental para el beneficio de los residentes, trabajadores y potenciales visitantes futuros. Un componente clave en este proceso es la atracción y retención de inversión..

Las Agencias locales, son creadas de acuerdo con las necesidades presentadas a nivel local, ya sea para regular, sistematizar y organizar las diferentes fortalezas y debilidades de la localidad, así como también para otorgar servicios mejorando de esta manera la calidad de vida de sus habitantes. Estas instituciones pueden llegar a desempeñar de diferentes formas las actividades para las que fueron creadas, pero tienen un mismo fin, que es el desarrollo territorial y su realidad se adapta a lo que la localidad esté palpando.

Por otro lado, para Andreu, (2013: 44):

Algunas de las funciones que puede incorporar la agencia son:

1. Asesoramiento relativo al marco jurídico, incluyendo definición de sectores elegibles, modelos óptimos de colaboración público-privada, asuntos relativos al procedimiento, así como a la resolución de conflictos. Decisión sobre si un proyecto debe llevarse a cabo o no. La agencia realiza en ocasiones la tarea de *gate-keeper* que determinados momentos hasta la aceptación del contrato firmado por las partes.
2. Apoyo técnico al Gobierno en diferentes fases de identificación, evaluación, procedimiento y gestión de contrato.
3. Creación de capacidad institucional.
4. Promoción de la colaboración público-privada en el sector público y privado, así como en foros internacionales.

Las agencias son consideradas *gate-keeper*, es decir, agentes del cambio, intermediarios, mediadores, por poseer información de la localidad, lo que facilita la decisión de llevar o no a cabo el proyecto

Una de las medidas que utilizan estas instituciones para dinamizar las actividades, promover el desarrollo local e implementar estrategias, son los proyectos, los cuales se llevan a cabo de acuerdo con las necesidades de las localidades y así mismo logran convertirse en pequeños pasos, que acercan a la localidad poco a poco a un crecimiento interno y sostenido.

Así mismo, Alburquerque (2012: 31) menciona algunas funciones de estas Agencias de Desarrollo:

- El fomento del desarrollo económico territorial a través del mejor aprovechamiento de los recursos endógenos.
- Intermediación para asegurar una oferta de servicios de desarrollo empresarial para el colectivo mayoritario de microempresas y Pymes en el territorio.
- Ampliar los proyectos de provisión de suelo industrial a la dotación de instalaciones y parques de carácter tecnológico.

- Búsqueda de alianzas estratégicas territoriales con gobiernos regionales o municipales, con el sector privado empresarial y con el sector de conocimiento.
- Atención a los instrumentos de apoyo financiero a las Mipymes locales (difusión de líneas de financiación existentes, sociedades mixtas de crédito y aval, sociedades de garantía recíproca, capital riesgo, entre otros).

Las agencias de desarrollo se pueden considerar el centro fundamental de la relación entre el Estado, el mercado y los ciudadanos, además de que facilitan el intercambio de información entre los diferentes actores y en los diferentes ambientes y realidades. Son la clave para la movilización de la economía de esa localidad. (Fariás, 2015: 66).

Como menciona Andreu (2013: 45), “la creación de la agencia muestra el compromiso del país por el modelo de colaboración público-privado, y demuestra la existencia de capacidad por parte de la administración para gestionar este tipo de proyectos”. Aunque la necesidad nace de la comunidad, de la localidad, del territorio, las Agencias son finalmente constituidas por decreto regional o provincial, pero simbolizan el compromiso nacional.

Por otro lado, según Clark, Huxley y Mountford (2012: 18) las agencias de desarrollo le dan un valor muy importante al desarrollo local, ya que se llega más fácilmente a cumplir los objetivos emprendidos, éstas también pueden regular el entorno en las que se desenvuelven las diferentes situaciones, porque al estar conformada por actores propios de sus realidades, se comprende mucho mejor las reacciones de sus agentes y su forma de trabajar.

Para Albuquerque (2012: 31-32) las Agencias de Desarrollo Regional son:

Organismos de nivel intermedio, concertados entre los diferentes agentes sociales territoriales, públicos y privados que protagonizan, de este modo, una nueva forma de hacer política de desarrollo productivo en los diferentes territorios. Con ello se pretende poner a disposición de las microempresas, pequeñas y medianas empresas y cooperativas de producción locales, una avanzada infraestructura técnica que facilite un conjunto de soluciones y servicios difíciles de alcanzar por ellas mismas de forma autónoma, dado su reducido tamaño, la escasa predisposición a la cooperación y la lejanía e inadecuación del diseño de instrumentos de fomento promovidos desde el nivel central del Estado. El objetivo principal de las Agencias de Desarrollo Regional (ADR) es fomentar el desarrollo territorial a partir de la activación y valorización de los recursos locales: humanos, naturales, técnicos, económicos y financieros. Ello no excluye la posibilidad de atraer otros recursos del exterior. Por ello las ADR y los planes estratégicos territoriales constituyen instrumentos importantes para orientar las inversiones externas hacia actividades que fortalezcan la dinámica del desarrollo endógeno, esto es, que cada territorio o región aproveche de la forma más eficiente su potencial de desarrollo socioeconómico.

Por esto, las ADL tienen un alcance más eficiente que el de un gobierno de nivel central, ya que propone una estructura y metodología que facilita la solución a los diferentes problemas valorando y activando los recursos locales como idea principal.

Las agencias son entidades que, si bien no son creadas con fines de lucro, el ámbito público las ayuda a gestionar las diferentes actividades que realizan, buscando de esta forma desarrollar las diferentes comunidades donde actúan “a fin de fomentar la diversificación y transformación productiva territorial y la generación de empleo en el territorio” (Casaburi, 2010, citado en De La Reza, 2014: 13).



Distintos niveles pueden converger en el accionar de las agencias de desarrollo, ya sea desde ciudades hasta gobiernos regionales, logrando así un trabajo en conjunto y obteniendo un plus al acercarse a los diferentes individuos. Finalmente, las ADL pueden significar la creación de otras instituciones o asociaciones en beneficio de un mejor territorio (Clark, Huxley y Mountford, 2012: 31).

Por otro lado, De la Reza (2014: 12-13) afirma que:

Las Agencias de Desarrollo cumplen diferentes objetivos, porque las características de todos los territorios son sumamente diferentes, pero existen algunos que son comunes para todas. Las agencias buscan interrelacionar agencias públicas y privadas y reconocer la demanda de las pequeñas y medianas empresas, intermediar y facilitar diferentes componentes que agilicen y mejoren los procesos productivos, así mismo, buscan lograr que las Mipymes consigan financiamiento, y capacitar a los diferentes individuos en los diferentes sectores que se puedan llegar a potencializar en el territorio. Además, las Agencias también buscan fomentar la cultura emprendedora y con ello también conseguir la creación de nuevas instituciones y organismos que se unan a favorecer el desarrollo del territorio hacia una mejor calidad de vida para todos los individuos. Finalmente, las agencias intentan relacionarse también con el exterior y así estableciendo relaciones internacionales conseguir inversión extranjera directa que fortalezca su financiamiento y en consecuencia se consigan más rápidamente los objetivos o medios para ello (De la Reza, 2014: 12-13).

Por lo tanto, las ADL otorgan un valor extra al cumplimiento de las metas locales, ya que se adaptan a las diferentes realidades donde operan, son diversas y flexibles. Estas instituciones líderes son autónomas, aunque estén vinculadas a los gobiernos de las localidades, y al encontrarse a nivel territorial, logran establecer con mayor exactitud sus metas y objetivos. (Clark, Huxley, Mountford, 2012: 18).

Por otro lado, las agencias de desarrollo regional utilizan diferentes formas de financiamiento, fuentes del sector privado como del sector público, siendo la financiación del sector privado menos participativa dentro de las agencias (Albuquerque, 2012: 35), y así mismo, con respecto a su autonomía, también se contextualiza en diferentes formas, ya que como menciona Sagawe (2004), la autonomía local no es sólo propiedad de las autoridades, de los gobernantes o de los organizadores de la política local en estos territorios, sino también de la propia ciudadanía. (Sagawe, 2004: 15-18).

Por lo tanto, es un trabajo en conjunto el que se tiene que lograr para obtener los mejores resultados a través de la oportunidad de poseer este tipo de instituciones en los territorios.

Existen varios tipos de agencias como señalan Clark, Huxley y Mountford (2012: 23):

En diferentes países, por lo que es importante destacar los nombres que se le dan a estas entidades que son consideradas indistintamente agencias de desarrollo:

- » Compañías de desarrollo económico
- » Compañías de desarrollo de ciudades
- » Agencias de desarrollo local
- » Agencias de desarrollo regional
- » Agencias de desarrollo económico
- » Corporaciones de desarrollo económico

- » Agencias locales de promoción de inversiones
- » Agencias de desarrollo de ciudades
- » Corporaciones de desarrollo urbano
- » Corporaciones de desarrollo ciudadano
- » Compañías de regeneración urbana

Esta diversidad de nomenclatura que acompaña a las agencias de desarrollo no significa necesariamente que cada una desempeña actividades diferentes. Organizaciones con nombres diferentes a menudo pueden cumplir las mismas funciones. Al mismo tiempo, sin embargo, entidades con el mismo nombre pueden realizar actividades diferentes. Estructuras legales específicas y preferencias ideológicas que reflejan momentos de inflexión en las estrategias de desarrollo tienden a determinar los nombres usados. (Clark, Huxley y Mountford, 2012: 23).

Pero así mismo, ya sea que estas instituciones sean nacionales, provinciales, regionales, locales o territoriales, no se debe dejar a un lado la evaluación de los diferentes proyectos o actividades que se realizan, para la continua mejora y aporte hacia la comunidad y la ciudadanía en general. Por esto, “existen parámetros que facilitan la evaluación del desarrollo local, y para esto se consideran tres tipos de indicadores como, por ejemplo, de incremento de capacidades de los actores locales, de desarrollo económico, empleo y cohesión social y, de innovación política” (Barreiro, 2000).

Ahora ¿cómo conocer si una agencia de desarrollo está obteniendo los resultados esperados con su creación? Pues para Andreu, (2013: 46):

Resulta complicado medir la eficiencia de una agencia de colaboración público-privada, basándose sólo en el rendimiento del programa de Colaboración Público-Privada (CPP) de un país. Se debe medir si la agencia realiza o no las funciones para las que fue creada; la calidad de su asesoramiento, la calidad del análisis de riesgo que provee, la capacidad para incorporar innovación a los proyectos, y la potenciación del “Value for Money” (VfM). La evaluación debe huir del número de proyectos realizados bajo el modelo CPP. Más bien al contrario, se podría medir la eficiencia en la actuación de la agencia conociendo el número de proyectos que evitó que se realizaran por un correcto uso de la metodología VfM.

La fase previa al lanzamiento de una licitación incluye el proceso de iniciación del proyecto, el asesoramiento sobre la viabilidad, el análisis “Value for Money” VfM, la presupuestación y la aprobación del proyecto. De todo lo anterior, lo que ninguna agencia de CPP deja de hacer es el análisis VfM, lo que tiene todo sentido, pues la razón por la que surgen estas agencias es para garantizar que los proyectos, cuando son realizados por el sector público, aportan valor por encima del tradicional modelo de financiación con cargo a presupuestos.

En resumen, si bien las colaboraciones público – privadas permiten un apoyo al gasto público, y de esta manera una mayor eficiencia en su utilización con el apoyo de colaboradores privados no es suficiente para conocer a cabalidad el trabajo de las agencias, por lo que es indispensable un análisis del cumplimiento de sus objetivos, actividades y todo tipo de acción llevada a cabo por la institución. Así mismo, la ganancia generada por cada proyecto o de dinero invertido (VfM), es decir, resaltar la importancia de la relación calidad-precio, tomando en cuenta no solo el lograr tener bajos costos, sino también la eficiencia máxima en la compra permitiría conocer de mejor manera la eficiencia de este tipo instituciones.

En el Ecuador existen muy pocas Agencias de Desarrollo, entre las que se puede mencionar a la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), la Agencia de Desarrollo

Empresarial de Loja (ADE LOJA) y la ADPM. Estas articulan a los territorios pertenecientes hacia el desarrollo, por lo que es importante recalcar que en el Ecuador no existen ADL del nivel nacional.

Además, la política pública se operativa a través de programas y proyectos para consolidar procesos de desarrollo, en este marco es importante analizar el rol de los proyectos de desarrollo.

## **Proyectos:**

Los proyectos son una de las principales herramientas con las que pueden trabajar las ADL para la aplicación de políticas públicas, ya que resultan de un estudio previo, con objetivos y metas focalizadas, y actividades que buscan impactos positivos mediante los diferentes resultados. Los proyectos al ser el producto de un estudio de diagnóstico del problema, de las causas y de posibles estrategias para buscar la solución, es decir, al ser el resultado de un análisis a la realidad, supone soluciones con sentido y dirección sobre la problemática.

Para Ortigón, Pacheco y Roura (2005: 10) un proyecto “nace con la identificación de un problema y termina con la identificación de alternativas de solución”.

Es importante que el diagnóstico previo, es decir, el problema, sea muy bien estudiado, ya que esto determinará toda la base del proyecto, y si no se lo hace razonablemente, no se obtendrán los resultados esperados.

Los proyectos de integración productiva incluyen tres componentes principales, como son el fortalecimiento de las relaciones de cooperación, la reorganización del modo de producción y la especialización productiva, características que variarán en los proyectos de acuerdo con los objetivos de los mismos. (Guaipatín, 2004: 4).

De acuerdo con el origen de las ideas de proyectos, Ortigón, Pacheco y Roura (2005: 10):

Las fuentes que originan ideas de proyectos son múltiples, estas pueden surgir de distintos ámbitos como: la aplicación de una política de desarrollo (cuestión determinante en los fines que persiga un proyecto), recuperación de infraestructura, necesidades o carencia de grupos de personas, bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores, condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local, en acuerdos internacionales como la viabilidad necesaria para el intercambio comercial entre países, etc. (Ortigón, Pacheco y Roura, 2005: 10).

Los proyectos, por lo tanto, al canalizar objetivos específicos, y aún más si son programados a nivel local, lograrían resultados importantes para sus beneficiarios. Resulta, para esto, fundamental, abordar el problema desde sus causas, observar sus efectos, analizar si son circunstancias del momento o son a futuro, es decir, dimensionar todo el problema para así aprovechar eficientemente las herramientas a nivel territorial y solucionar toda la problemática con un proyecto que aprovecha todas las oportunidades.

Los proyectos tienen 4 fases fundamentales como son el diseño, la ejecución, el seguimiento y finalmente la evaluación de resultados. Si se omitiese uno de estos pasos, el proyecto podría fracasar o en caso de no ser evaluado, por ejemplo, podrían sus resultados no mantenerse en el tiempo.

Por esto, la evaluación de los mismos es importante debido a que a través de ella, se puede conocer el impacto, los resultados obtenidos y los problemas resueltos, lo cual ayuda a evaluar políticas y al mismo tiempo replantear el panorama territorial y aplicar nuevas políticas o nuevos proyectos buscando de esta manera el bienestar social.

Las características que deben tener los proyectos son las siguientes:

- a) Coherencia: determina en el análisis realizado al entorno en el cual se ubicará el proyecto, de tal manera que cada una de las partes coincida con el proyecto en general.
- b) Pertinencia: dentro de la evaluación técnica del proyecto se determinará la realización oportuna en tiempo y forma del mismo de tal manera que se asegure que las condiciones del entorno sean las adecuadas para llevar a cabo la obra.
- c) Relevancia: esto se determinará con el análisis social (indicadores) donde se analizará las consecuencias producidas por la realización del proyecto.
- d) Costo beneficio: determinado en el análisis financiero de tal manera que se defina la rentabilidad de la inversión desde el punto de vista público y privado.
- e) Eficiencia: con la evaluación del proyecto desde diferentes perspectivas se pretende que el mismo sea en tiempo y forma con relación a la inversión realizada de tal manera que se eficienten los recursos. (Román, s.f., citado en Parada y Sarquis, 2003: 1).

Pero, la primera herramienta de evaluación con la que se cuenta es el marco lógico (ML) planteado en el diseño del proyecto, herramienta que apoya no solo una evaluación final, sino también un seguimiento en el desarrollo del mismo. El ML se compone de actividades, componentes, propósito y fin, los cuales pueden ser establecidos en una matriz de 4x4. Con esta herramienta, el evaluador puede establecer indicadores de proceso, de resultados y de impacto, es decir que si el proyecto solo alcanzase indicadores de resultados, quiere decir que el proyecto no alcanzó a cumplir los objetivos del mismo, ya que no presenta el impacto en la localidad, y eso se debe reflejar con los distintos medios de verificación lo que permitirá establecer niveles de alcance, por lo que también resulta fundamental la información que se obtenga de los diferentes programas y proyectos (Guaipatín, 2004: 6-7).

Además, Andreu, (2013: 48) añade sobre la evaluación de proyectos, que:

Aparte de ser una de las pocas responsabilidades que parece tener toda Agencia de CPP, exige la aplicación de ciertos criterios para determinar si aquellos tienen sentido o no. Los criterios empleados suponen generalmente la respuesta a cuatro preguntas de forma consecutiva: tiene sentido el proyecto, es decir ¿es realizable desde el punto de vista técnico y supera el mínimo análisis coste beneficio? ¿Existe mercado para el proyecto, es decir, es este atractivo desde el punto de vista comercial? ¿Generará mayor valor el proyecto si se desarrolla por medio de un CPP, que siguiendo el modelo convencional? ¿Es el proyecto fiscalmente razonable?.

Es decir que, sobre la viabilidad técnica y económica de los diferentes proyectos que emprenden las Agencias, es importante considerar el sentido que tienen los proyectos en lineamiento con las necesidades de las localidades, es decir, si resulta fundamental para las prioridades que tiene el territorio. (Andreu, 2013: 48). Además, resulta importante analizar si la coyuntura de la localidad

acoge el proyecto entre sus actividades económicas para así potencializar su economía. También es fundamental estudiar si es un proyecto que obtiene un valor agregado al ser llevado a cabo por una agencia de desarrollo, a diferencia de que sea ejecutado por cualquier otro organismo, y finalmente que sea tenga los recursos legales para ser viable.

## **La acción colectiva:**

Según Aravena (2011), la acción colectiva es una forma de vinculación de las personas con los conflictos, formando de esta manera una motivación para generar cambios. Por otro lado, para Marx (s.f), el conflicto es un elemento constitutivo de la vida social y la participación en la acción colectiva se encuentra estrechamente ligada a lucha de clases. Por ello, los individuos se sumarán a la acción colectiva en términos de clase, es decir, “cuando la clase social a la que pertenece está en contradicción plenamente desarrollada, con sus antagonistas” (Tarrow, 2004, citado en Aravena, 2011: 20).

Por esto, “participación” “difiere en gran medida entre diferentes agencias e instituciones” (Rahnema, 1992, citado en Orlando, 2001: 809).

Según Edwards, 1994: 282, citado en Orlando (2001: 809):

Para algunos, “participación” simplemente incluye un involucramiento de los beneficiarios en el proceso de planificación e implementación, a menudo a través de procedimientos de consulta selectiva y limitados. Para otros, la participación se ha convertido en un imperativo moral, el cual, como precondition para el empoderamiento, facilita el mismo desarrollo.

La vinculación de los diferentes programas y herramientas no es lo único que se necesita. Los líderes que tienen en sus manos la ejecución del proceso son el factor que determina la ruta clave del mismo, ya que, si no aprovechan ese conjunto de restricciones y oportunidades, los resultados no serán exitosos (Devlin y Mogueillansky, 2010: 129-130). Y de la mano de ello, el hecho de que las responsabilidades estén en manos de las personas de la sociedad y al existir al mismo tiempo un interés por parte de los mismos para resolver las diferentes necesidades, permite un acercamiento mucho más próximo a conseguir buenos resultados. (Quedena, 2002: 46-48).

La participación ciudadana es un factor clave que no debe ser excluida por la gobernabilidad local, por el contrario debe actuar como el promotor principal de todos los programas y proyectos que se lleven a cabo en el territorio, y a pesar de que también es cierto que pueden existir conflictos entre organizaciones participantes, son mayores las vinculaciones que estas logran facilitar renovando ideas, estableciendo más criterios de discusión, etc., dando así una respuesta sobre todo de interés sobre la propia realidad, lo que implicaría que no se abandonaría la estrategia. (Quedena, 2002: 62-65).

Para Chambers (1983, citado en Orlando, 2001: 811-812):

De la misma manera que el conocimiento agrícola local podría extraerse a través de técnicas especializadas como la Valoración Rural Rápida (VRR), el conocimiento local en general podría ser obtenido a través de las metodologías participativas, formando la base para el diseño y ejecución de proyectos.

Di Prieto (2001: 20-23) menciona que la asociación y participación de los diferentes actores implican un factor clave en el desarrollo económico local, y el hecho de que sea propio de la localidad permite darle una potencia más eficiente al proceso, dándole de esta manera un mayor dinamismo y un aprovechamiento eficiente de todos los recursos disponibles en la ejecución de la estrategia, logrando de esta manera repercusiones de manera multidimensional. (Di Prieto, 2001: 20-23). Para Bloj (2011) este papel protagónico de los individuos se ha ido incrementando a lo largo del tiempo, con el motivo de querer defender sus derechos y por la búsqueda de una acción colectiva que repercuta positivamente en la acción pública. (Bloj, 2011: 205-206)

Por otro lado, se argumenta que:

Las metodologías participativas son actualmente utilizadas en una cantidad diversa de proyectos y programas por ONGs, agencias internacionales y organizaciones multilaterales. Los resultados han sido mixtos, pero generalmente apoyan la noción que las participaciones con relación a las estructuras de involucramiento de los beneficiarios pueden contribuir a la efectividad de los proyectos. Los programas participativos parecen ofrecer un lugar para los beneficiarios o sus representantes en algunos aspectos del diseño y de la ejecución de un proyecto, y pueden reivindicar un compromiso con los intereses de los involucrados. La participación tiene otras ventajas para la gestión de un proyecto. Incluso, un involucramiento mínimo de la comunidad puede reducir costos para los donantes, contribuyendo a la efectividad y recuperación de los costos “compartidos”, y a una sostenibilidad de largo plazo (Oakley et al. 1991, citado en Orlando, 2001: 809-810).

Di Prieto (2001) también argumenta que el reconocerse parte de una colectividad, de sentirse parte del territorio, consolida la base de este proyecto la cual se encuentra en constante formación y reestructuración, por eso la identidad no solo refleja lo que la persona es como tal, sino también lo que puede llegar a ser, y precisamente en esta última parte, un proceso de desarrollo focalizado, localizado, es el que puede llegar a sustentar positivamente esta identificación de la sociedad civil. (Di Prieto, 2001: 25-27).

La acción política hacia la comunidad y la acción política desde la comunidad, son dos factores trascendentales para poder establecer los objetivos que encaminarán al desarrollo local, y por ello es importante lograr ver a la comunidad, ya no sólo sobre ella y como un objeto de estudio, un objeto sobre el que se realizan experimentos sin definir un perfil exacto de sus necesidades y preocupaciones, o incluso que apenas logren disfrutar de alguna efecto positivo causado por una acción de los gobiernos centrales. (Heras, 2008: 32).

En conclusión, el desarrollo local se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo, así como con la experiencia ganada ha logrado rediseñar e impulsar los mecanismos territoriales. El desarrollo territorial es clave en una sociedad, para que junto a la planificación central complemente y efectivice de mejor forma la satisfacción de necesidades en las localidades, llegando de esta manera a un bienestar social más focalizado y oportuno, al que un gobierno central no podría ofrecer con la misma eficiencia.

En el nivel territorial, uno de los factores fundamentales es su gente, por sus iniciativas, liderazgo, interés en sus propias necesidades, pero sobre todo por su accionar. De esta manera, el desarrollo local es el resultado de un cúmulo de factores, no solo internos, sino externos, así como también de la dirección y las estrategias que se implementen en el proceso de crecimiento económico.

En el territorio, una de las principales instituciones que impulsan y dinamizan la economía son las Agencias de desarrollo, las cuales mediante proyectos y la acción de sus propios ciudadanos, logran resolver problemas para conseguir a través de una sistematización de los agentes locales, un crecimiento y desarrollo territorial. Las agencias de desarrollo regional implican el uso de los diferentes factores locales a nivel de los territorios como las capacidades, los conocimientos, la cultura, la identidad, las necesidades en común, entre otras. Estas son creadas de acuerdo con las necesidades presentadas a nivel local.

Las agencias de desarrollo utilizan a su vez los proyectos como una de las principales herramientas para hacer política pública y así lograr sus objetivos, ya que son el resultado de estudios previos y requieren de cuatro fases como son su planificación, ejecución, seguimiento y evaluación lo cual ayuda a evaluar políticas y a ser eficientes en los siguientes proyectos.

Esta investigación se centrará en el desempeño de la ADPM, institución única en su tipo en la tercera provincia con mayor población del Ecuador, lo cual permitirá realizar un diagnóstico guiado por la teoría del Desarrollo Económico Local y todo lo que de ella se desprende, que permitirá evaluar sobre todo su capacidad de gestión, de coordinación y como herramienta estratégica del Gobierno Provincial de Manabí para la búsqueda de mejorar la competitividad, la calidad de vida y demás factores que potencien al territorio.

Las expectativas ofrecidas a nivel local por la gobernanza multinivel que ahí se desarrolla, son prometedoras y apuntan a grandes alcances, incluso con consecuencias positivas a nivel nacional. Por lo tanto, esta investigación permitirá acerca la teoría a la realidad ecuatoriana, y manabita principalmente, lo que brindará así mismo pautas para corregir errores y nuevas ideas para un mejor desempeño de la ADPM.

## **Capítulo 1**

### **Análisis del alcance de la ADPM y su ejecución en el período 2013 al 2015**

La ADPM es la única institución de su tipo en la provincia de Manabí, por lo que su análisis se vuelve crucial no solo para calificar su desempeño y administración interna como institución a nivel local, sino también para resaltar las ventajas y beneficios que brinda a los manabitas desde la gobernanza territorial. Esta aproximación a su vez, motivaría a los demás niveles de gobernanza a apostar por el desarrollo local a través de las agencias de desarrollo.

#### **1.1. Caracterización de la Provincia de Manabí: Planificación y objetivos estratégicos**

La Provincia de Manabí limita con Esmeraldas, Santa Elena, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y con el Océano Pacífico. La provincia es conocida por sus 350 kilómetros de playa y su clima entre subtropical seco y tropical húmedo. (Gobierno Provincial de Manabí, 2001)

Según los resultados del último censo de población y vivienda del Ecuador en el 2010, la población manabita, en aquel año, era de 1.369.780 habitantes, lo que correspondía a casi el 10% de toda la población ecuatoriana, de la cual el 50,3% correspondía a hombres y el 49,7% a mujeres. La mayor parte de la población tiene una categoría de ocupación por cuenta propia y la PEA es más alta en los hombres que en las mujeres. (INEC, 2010).

En Manabí, la Población Económicamente Activa (PEA) se dedica principalmente al sector agropecuario, con el 37,1%, le sigue el sector pesquero, con el 18,8% y el sector de servicios, con el 14,4%. (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011), lo que se ve reflejado en la siguiente tabla:



**Tabla 1. Estructura Sectorial de la PEA en Manabí – año 2010**

<b>Sector</b>	<b>% PEA</b>
Agropecuario	37,1
Comercio	18,8
Servicios	14,4
Manufactura	9,2
Otros	9,0
Construcción	5,8
Transporte	5,5
Servicios Financieros	0,2
Total	100

**Fuente:** INEC, IV Censo Población y Vivienda 2010

**Elaboración:** Ramón Tirado – ULEAM 2013.

Como se observa en la tabla 1, el mayor volumen de empleo en la provincia se encuentra en el sector primario, con el cual, inicia su cadena productiva y representa actividades de suma relevancia para la subsistencia de las diferentes comunidades, ya que este sector del país es uno de los más importantes y en los que se ha enfocado la política pública para incidir en una reducción de los índices de pobreza.

Estas actividades potencian el desarrollo de Manabí, ya que, como se ve reflejado en el aporte económico de la provincia al PIB del país, representan el 6% para la nación, de los cuales, 32% fueron generados por Manta, y 26% desde Portoviejo. (Ecuador en vivo, 2014), lo que implica cierto grado de concentración económica en la capital y en el principal puerto marítimo.

Por otro lado, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas<sup>1</sup> en Manabí es alta, como se observa en la siguiente tabla:

---

<sup>1</sup> El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas contempla los siguientes factores: incapacidad económica al ser el jefe(a) de hogar con menos de 2 años de escolaridad o que existan más de tres personas en el hogar, la falta de acceso a la educación básica, la falta de acceso a una vivienda con paredes y piso adecuados, la limitación al acceso a los servicios básicos, etc.

**Tabla 2. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas por cantones**

	<b>Cantón</b>	<b>Población total</b>	<b>% de pobreza</b>
1	Olmedo	9.843	97,4
2	24 de Mayo	28.797	94,9
3	Paján	36.880	94,5
4	Flavio Alfaro	24.998	94,4
5	Pedernales	54.899	93,7
6	Puerto López	20.248	93,1
7	Pichincha	30.210	93,1
8	Montecristi	70.150	90,4
9	Jama	22.997	90,3
10	Bolívar	39.778	89,5
11	Junín	18.912	86,0
12	San Vicente	21.803	85,6
13	Santa Ana	47.240	85,0
14	Tosagua	38.089	84,4
15	Jipijapa	70.629	83,3
16	Sucre	56.559	83,1
17	Chone	125.721	81,0
18	El Carmen	88.509	80,5
19	Jaramijó	18.200	79,7
20	Rocafuerte	33.290	78,3
21	Portoviejo	276.935	65,3
22	Manta	223.763	54,9

**Fuente:** Censo Población y Vivienda 2010 - Información Censal Cantonal

**Elaboración:** Evelyn Intriago

Al observar el índice de Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), construido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Manabí, en sus 22 cantones, el nivel de pobreza es mayor al 50%, y, al mismo tiempo, 9 de los 22 cantones tienen a más del 90% de sus habitantes en un estado de pobreza (Tabla 2).

**Tabla 3. Analfabetismo por cantones**

	<b>Cantón</b>	<b>% de analfabetismo</b>
1	Paján	21,90
2	Olmedo	20,70
3	24 de Mayo	20,00
4	Pichincha	18,90
5	Santa Ana	17,60
6	Pedernales	17,10
7	Flavio Alfaro	12,80
8	San Vicente	12,70
9	Jipijapa	12,50
10	Puerto López	12,30
11	Junín	11,70
12	Tosagua	11,60
13	Chone	11,00
14	El Carmen	10,90
15	Jama	10,90
16	Sucre	10,10
17	Bolívar	9,70%
18	Jaramijó	9,70%
19	Montecristi	9,00%
20	Rocafuerte	8,30%
21	Portoviejo	6,70%
22	Manta	5,40%

**Fuente:** Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador – Fascículo Provincial Manabí.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 3, se puede observar el nivel de analfabetismo por cantones. En el caso de Manta y Portoviejo, los índices de población analfabeta se ubican en 5,4 y 6,7%, respectivamente y son los cantones que tienen menor nivel de analfabetismo, dato que coincide con el aporte económico de estos mismos cantones a la provincia y concentración económica.

Las políticas sociales y económicas implementadas en la provincia se basan en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 (PNBV), aprobado por el gobierno en el 2013, el cual “representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los siguientes años” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013: 6).

Es así como la planificación logra un espacio primordial en el desarrollo del proceso político ecuatoriano, lo cual motiva el aprovechamiento de los escasos recursos, el cumplimiento de derechos de los ciudadanos y la promesa de lograr una mejor calidad de vida para todos.

Como se aprecia en el gráfico 1, El PNBV se resume en 12 objetivos:

**Gráfico 1. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**



**Fuente:** Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 1 se aprecian los 12 objetivos que guían el proceso político ecuatoriano desde el 2013, los cuales “están organizados en tres ejes: 1) cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular; 2) derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir; y 3) transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva” (PNBV, 2013: 80).

Con estos ejes que guían las políticas que potencian a las 24 provincias del Ecuador, independientemente de sus ventajas comparativas y competitivas, se da una base que sustenta y fortalece el inicio del proceso hacia el desarrollo. Ahora, resulta fundamental que la gestión derivada de estos ejes vaya de acorde con la búsqueda de resultados eficaces y eficientes, mediante políticas que propongan programas coherentemente, y mejoren la producción y calidad de vida, de acuerdo con las necesidades de las localidades.

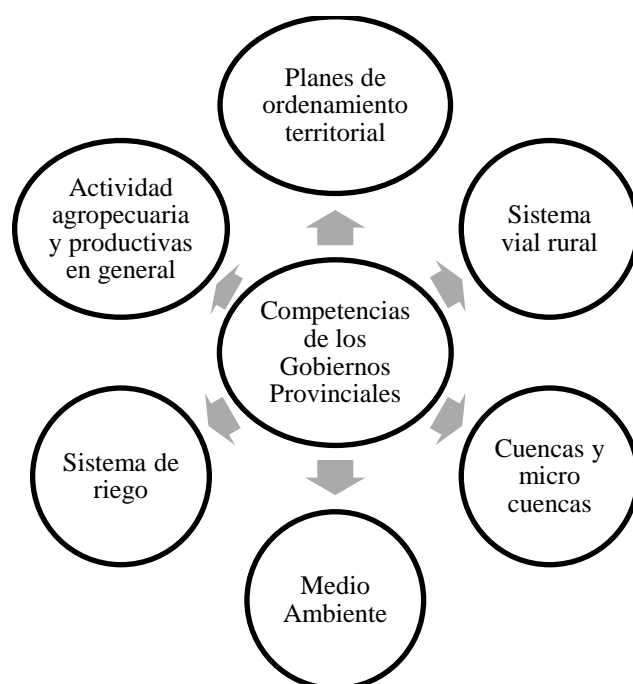
Entre estos 12 objetivos, el número 3 sobre la búsqueda de una mejor calidad de vida y el número 4 para fortalecer las capacidades de los ciudadanos, podrían considerarse como los más importantes para Manabí, de acuerdo con sus necesidades.

Al buscar cumplir estos objetivos, aplicando política pública local, se obtienen resultados más eficientes, dado que es a nivel local donde las autogestiones y capacidades organizativas tienen más éxito, a pesar de la existencia de otras limitantes. Por esta razón, la política territorial es imprescindible, dado que, como se estudió previamente, los niveles de pobreza son altos y el analfabetismo aún existe en los cantones manabitas.

### **1.1.1. Políticas y estrategias para la Provincia de Manabí**

La Constitución de la República del Ecuador determina las siguientes las competencias para los gobiernos provinciales (Gráfico 2):

**Gráfico 2. Competencias de los Gobiernos Provinciales**



**Fuente:** Constitución de la República del Ecuador (2008). Art. 263

**Elaboración:** Evelyn Intriago

Como se refleja en el gráfico 2, las competencias de los Gobiernos Provinciales cubren aspectos que el Gobierno Central no alcanza a cubrir con eficiencia o no son de su competencia, como la construcción y mantenimiento del sistema vial en la parte rural, promoción de actividades del sector primario, el cuidado del medio ambiente, entre otros. En el caso de Manabí, las competencias que son clave para su desarrollo son las relacionadas con las actividades productivas, especialmente las del sector agropecuario, así como las referentes a los planes de ordenamiento territorial.

La planificación diseñada por el Gobierno Central, que se evidencia en la Constitución y en el PNBV, denotan la relevancia de la descentralización. Por ejemplo, en la nueva institucionalidad se reconocen competencias para generar capacidades organizativas y autogestionarias, que son las que potencializan los procesos de cambios, más allá de que puedan existir limitaciones en infraestructura e inversión, ya que estas pueden ser superadas con la generación o la preexistencia de capital social e institucionalidad de apoyo al desarrollo (Gobierno Provincial de Manabí, 2012: 13).

Es decir, la capacidad de gestión es la que determinará el éxito o el fracaso de las diferentes políticas aplicadas en una comunidad, así como el cumplimiento de los objetivos que guían hacia el Buen Vivir.

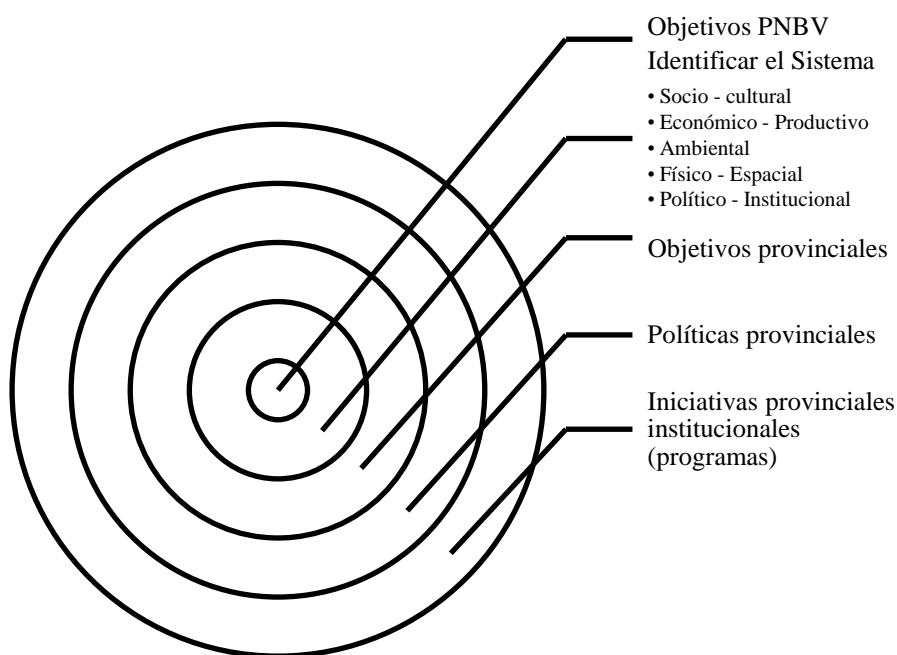
El Gobierno Provincial de Manabí busca incentivar el desarrollo sustentable para garantizar la calidad de vida de sus habitantes, creando y ejecutando políticas para la equidad y la inclusión en todo el territorio, la promoción de las actividades productivas que potencian la economía en la provincia, sin perder de vista la planificación junto con otras instituciones, ya sean del sector público o privado. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2010, art. 41-42: 23-24).

Para esto, el GPM utiliza entre sus principales insumos para impulsar la planificación y ejecución un Plan Estratégico y Participativo (PEP), el cual:

Representa un proyecto integral del gobierno seccional y abarca un conjunto de aspectos económicos, sociales, culturales y otros, e involucra a los diferentes actores locales públicos y privados en la formulación del objetivo central o estratégico y moviliza a la comunidad hacia su consecución. (Gobierno Provincial de Manabí, 2012: 18).

Alineados a los objetivos del PNBV, el GPM define el campo de acción, de acuerdo con las necesidades manabitas, y plantea objetivos y políticas provinciales que, vinculadas a la obtención de resultados, a través de programas formulados como iniciativas provinciales institucionales. En el siguiente gráfico se muestra las pautas en este proceso:

**Gráfico 3. Proceso político a nivel provincial**



**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas. Período agosto 2012 – julio 2013. GPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

De esta manera, como se muestra en el gráfico 3, el GPM lleva a cabo un proceso de planificación basada en los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir, los cuales son el punto de partida para este proceso político ecuatoriano. Así mismo, los objetivos y políticas provinciales son formulados por el GPM a partir de la realidad manabita.

Es necesario mencionar que las diferentes políticas provinciales son respaldadas por iniciativas nacionales que tienen impacto provincial. De la misma forma, el GPM, en su Informe de Cuentas (2012) argumenta que también se plantean iniciativas provinciales institucionales, es decir, que, a

nivel local, se llevan a cabo programas y proyectos que desemboquen en el cumplimiento de los diferentes objetivos. Esto último, gracias a la relación entre el nivel central y provincial.

Los programas implementados GPM, se encuentran directamente relacionados y alineados con las políticas planteadas por esta institución (Gráfico 10). Por ejemplo, para el ámbito de cultura y patrimonio, se ejecutaron dos programas (Programa “Alfaro Enseña” y Programa de Arte, Recreación y Cultura), para el ámbito de salud, se llevaron a cabo 4 programas (Programa de inclusión social, Programa “Manabí Saludable”, Programa “Manabí Altivo y Solidario” y Programa “Sirviendo con Amor”), y así con cada uno de los ámbitos, lo que muestra el vínculo y asociación con los objetivos finales (Gobierno Provincial de Manabí, 2012: 36-38).

Entre las políticas más importantes se encuentran las que consolidan la coordinación para fortalecer y motivar la capacidad de gestión por parte del GPM, a través del apoyo de otras instituciones como el Centro de Operaciones de Emergencias (COE) Provincial, permitiendo la institucionalidad necesaria para llevar a cabo el plan de desarrollo. Con estas, también se pretende fortalecer las capacidades de gestión, participación y liderazgo desde los individuos, hasta las instituciones y organismos públicos y privados.

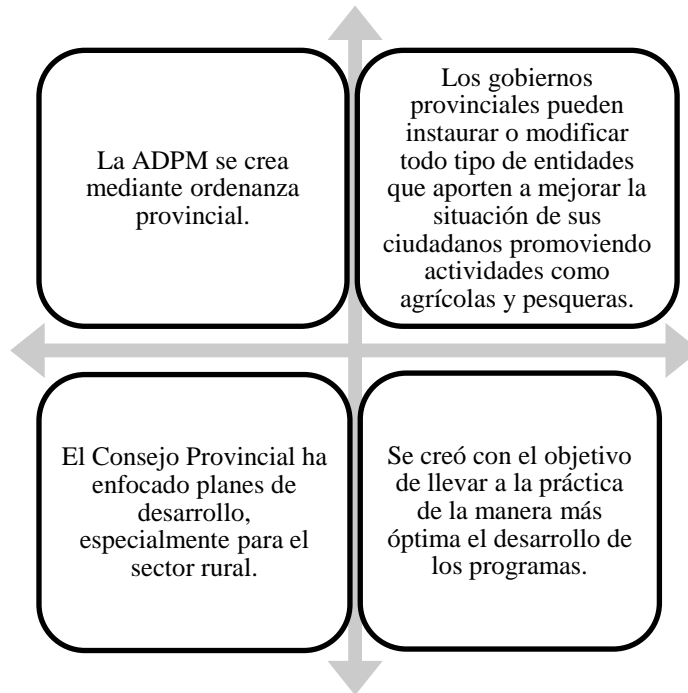
Para el avance del cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos, el GPM se apoya en la institucionalidad local a través de diferentes organismos como la ADPM.

## **1.2. Caracterización y funcionamiento de la ADPM**

La ADPM, fue creada por el Consejo Provincial de Manabí el 5 de agosto de 2005 como resultado del convenio con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Es una institución con autonomía operativa, administrativa y financiera, la cual a través de proyectos busca promover emprendimientos productivos con el apoyo de empresas privadas en el territorio (ADPM, s.f.).



**Gráfico 4. Condiciones bajo las que se creó la ADPM**

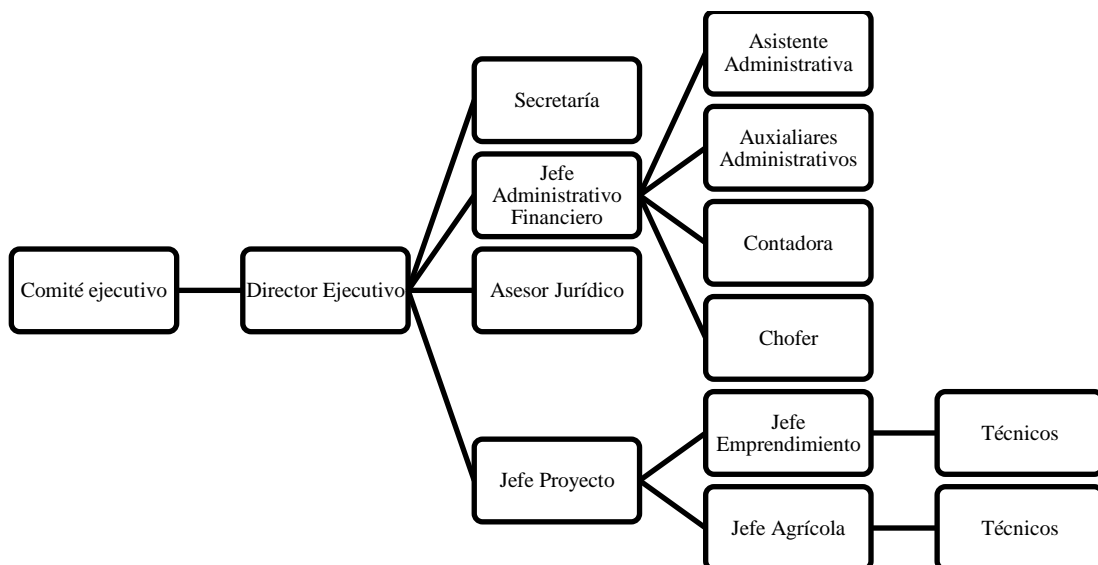


**Fuente:** Registro Oficial N° 263, 2006.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 4 muestra las condiciones bajo las que se creó la ADPM, entre las que se resalta la necesidad del GPM de optimizar el desarrollo de sus programas y proyectos, con la intención de mejorar la calidad de vida de los manabitas. La ADPM nace como estrategia para llevar a cabo los proyectos elaborados por el GPM los cuáles, a su vez, son ejes para la aplicación de política pública en la provincia.

**Gráfico 5. Organigrama de la ADPM**



**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** ADPM

En el gráfico 5 consta el organigrama de la ADPM y se aprecia que, en el departamento para proyectos, el sector agrícola tiene prioridad frente a otros sectores, así como también el ámbito del emprendimiento.

Entre los objetivos de la ADPM consta “identificar, formular, ejecutar y evaluar proyectos y programas que promuevan el desarrollo económico y sociocultural en beneficio de las comunidades manabitas” (ADPM, s.f.). Lo cual señalaría la vinculación de la ADPM con el diseño de los proyectos desde la identificación de necesidades y problemas, formulación de estrategias y soluciones, hasta la ejecución de las diferentes políticas y evaluación de los procesos.

Las agencias, si bien son independientes y podrían marcar un antes y un después en un territorio, también pueden lograr mejores resultados con factores externos favorables, vinculaciones con otras entidades y apoyos internacionales. En el caso de la ADPM, sus socios institucionales se presentan en el gráfico 6, en el que se analiza su aporte a las funciones de la agencia:

**Gráfico 6. Socios institucionales de la ADPM**

Gobierno Provincial de Manabí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo para la ejecución de proyectos a nivel provincial</li> <li>• Nexos para apoyos provinciales y nacionales</li> </ul>
Grupo de Universidades de Manabí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivan sus investigaciones internas al desarrollar estudios para el planteamiento de proyectos</li> <li>• Logran vinculación con los estudiantes y padres de familia mediante investigaciones</li> </ul>
Asociación de Municipalidades del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expanden la red de cooperación con otros niveles de gobernanza, en este caso con los GADs municipales</li> <li>• Promueve la planificación articulada y la asistencia técnica de calidad</li> </ul>
Asociación de Juntas Parroquiales de Manabí (ASOJUPAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite un vínculo más cercano a los ciudadanos al ser la división político - territorial de menor rango en el Ecuador</li> <li>• Incentiva la participación pública e inserción en las decisiones</li> </ul>
Cámaras de la Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyan la proximidad con sectores productivos</li> </ul>
Red Tejedora (ONG de Manabí)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya con espacios de concertación y articulación entre diferentes actores</li> <li>• Articula y complementa programas y proyectos de desarrollo sustentable</li> </ul>
Organismos internacionales de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva con buenas prácticas internacionales</li> <li>• Promueve apoyo internacional (Ej. financiamiento)</li> </ul>

**Fuente:** ADPM – Asociación de Municipales del Ecuador – Red Tejedora de Manabí.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 6 se describe el valor agregado que los diferentes socios institucionales otorgan al trabajo de la ADPM. Como se observa, diferentes niveles de gobierno se vinculan a la planificación y ejecución de políticas para Manabí, ya sean estos niveles de menor rango, como las juntas parroquiales, lo que permite un nexo más cercano a los ciudadanos. Así mismo, existen organismos con niveles de mayor rango, como el GPM, que promueve la conexión también con metas nacionales.

Entre estos socios existen algunos que permiten la alianza con diferentes sectores productivos, y, de la misma forma, con personal especializado en los diferentes ámbitos necesarios para tomar mejores decisiones y hacer de los estudios un aprovechamiento de los recursos disponibles (económicos, sociales, humanos, geográficos).

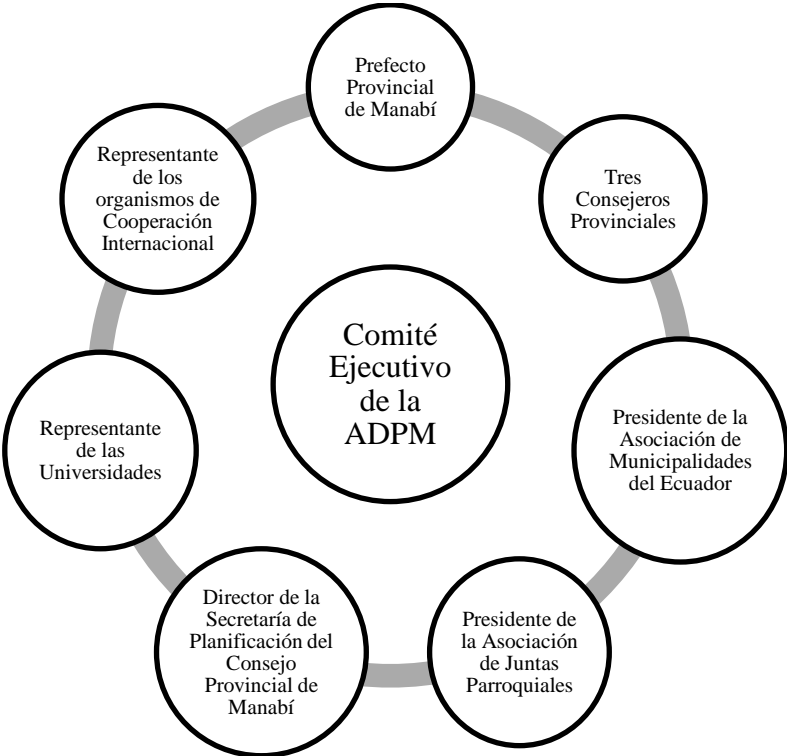
Dependiendo de los proyectos y programas, los socios institucionales se van vinculando al proceso, de acuerdo con las necesidades y etapas de ejecución, ya sea que resulten elementales en la parte de diseño y preparación de planes, de ejecución o de evaluación de los mismos.

Además de esto, también se promueve y se integra con otros organismos a través de convenios, así como con instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, lo que permite lograr espacios de consenso y priorizar en sus actuaciones la suscripción de convenios de operación interinstitucional con amplia participación ciudadana (ADPM, s.f.).

Para las diferentes actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas, la ADPM procura una vinculación completa y la mayor interacción interinstitucional, para reducir los costos al utilizar recursos financieros que dispongan otros actores y participantes de la provincia.

Con esta finalidad, la ADPM se ha organizado en un Comité Ejecutivo, como se muestra a continuación (Gráfico 7):

**Gráfico 7. Comité Ejecutivo de la ADPM**



**Fuente:** Registro Oficial N° 418, 2006.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 7 se observa que, además de la asociatividad interinstitucional que existe en el desarrollo de las actividades de la ADPM, existe un Comité Ejecutivo de la ADPM, el cual integra a las principales autoridades de los diferentes niveles de gobierno para la toma de decisiones. Además, también existe la participación de representantes de organizaciones a nivel nacional, y de las universidades.

Con esta estructura institucional se logra aprovechar los diferentes conocimientos de los actores y participantes en este proceso político, además de ser, en su mayoría, representantes y autoridades de los socios institucionales, lo que facilita la habilidad de coordinar y de gestionar la ejecución de los proyectos y programas planteados.

### **1.2.1. Misión y visión**

La ADPM resume su misión en la realización de actividades que lleven a la provincia al desarrollo, pero no se enfoca únicamente en el ámbito económico, sino también en el social, ambiental, cultural, a través de diferentes procesos, entre los que se puede mencionar el fortalecimiento de las capacidades de los ciudadanos, mediante capacitaciones y formación dirigida. (ADPM, s.f.).

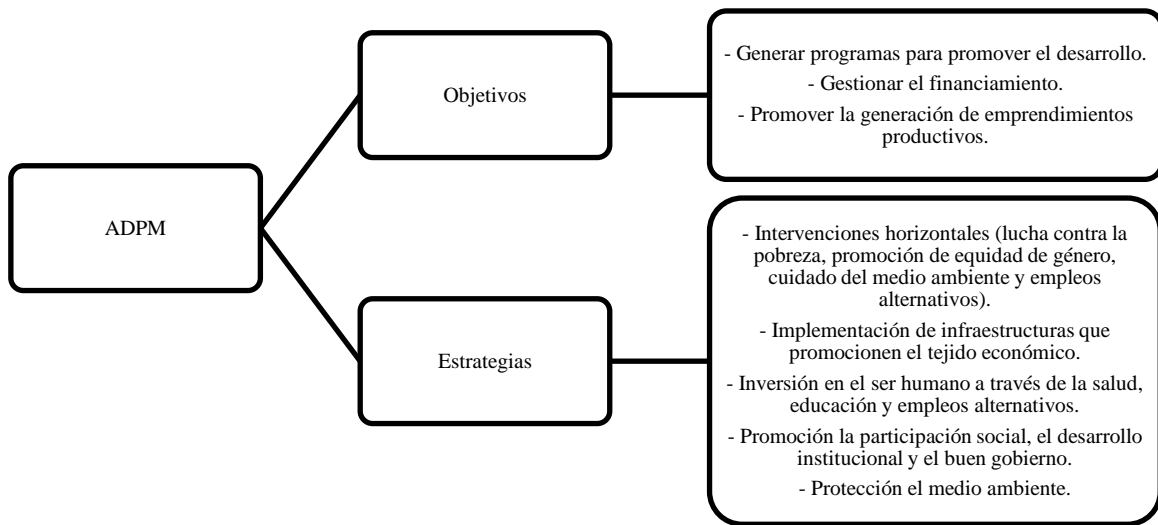
Por otro lado, la visión plantea la meta de llegar a ser una institución completa y eficiente, que fomente los diferentes proyectos, programas, ideas propias de sus ciudadanos, para conseguir el desarrollo integral de la provincia de Manabí. (ADPM, s.f.).

Sin embargo, su organigrama planteado en el gráfico 5 no presenta una distribución de departamentos o de grupos de apoyo que fortalezcan la obtención de ese desarrollo integral que se espera y no se observa la ubicación de la especialización del resto de campos, además de la agricultura, que permitan llevar a Manabí al desarrollo social, ambiental y cultural.

### **1.2.2. Objetivos y estrategias de la ADPM**

Los objetivos y estrategias de la ADPM se encuentran detallados en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Objetivos y estrategias de la ADPM**



**Fuente:** Registro Oficial N° 263, 2006.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 8 muestra tres objetivos básicos de la ADPM, para los cuales, se desprenden las diferentes estrategias enfocadas en ámbitos como salud, educación, promoción de empleos alternativos, entre otros, lo cual también contrasta con la distribución de funciones dentro de la ADPM, como se aprecia en gráfico 5, en el cual, solo se enfocan dos áreas para proyectos, la de emprendimientos y la del sector agrícola.

Para la ADPM, este esquema limita su alcance y su habilidad para gestionar las actividades y políticas que lleven a la provincia al desarrollo. Como resultado, la ADPM comienza a presentar fallas a nivel administrativo, ya que las habilidades de gestión local son el valor agregado en este nivel de gobernanza.

La ADPM es una institución importante para el desarrollo local y, por consiguiente, para la mejora de la calidad de vida de los manabitas. Este organismo es uno de los pocos que existen en el Ecuador, y, por este motivo, es fundamental reconocer sus efectos y la relevancia que debería tener este tipo de instituciones, por lo que es necesario corregir ciertas fallas que podrían cometerse a nivel de administración de la ADPM, así como buscar la incorporación de nuevos mecanismos que agilicen y permitan resultados sostenidos en el tiempo, para llegar al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y funciones para las que fue creada.

### **1.3. Análisis de los resultados obtenidos en el período 2013-2015**

#### **1.3.1. Proyectos 2013-2015**

La presente investigación contempla el período 2013 al 2015, debido a la disponibilidad de información por parte de la ADPM, para lo cual es menester señalar la dificultad de acceso a la misma, ya que por su página web la información era nula y en sus oficinas en Montecristi (Manabí) la predisposición por rendir cuentas y mostrar con facilidad sus resultados anuales, desembocó en la dificultosa obtención de la información requerida para esta investigación, aunque en varias ocasiones incluso incompleta.

La ADPM, realizó durante el período 2013-2015, 23 proyectos, los cuales han sido ejecutados en diferentes partes de la provincia de Manabí. Estos se detallan a continuación:

Gráfico 9. Distribución en el territorio de proyectos ejecutados por la ADPM (2013-2015)

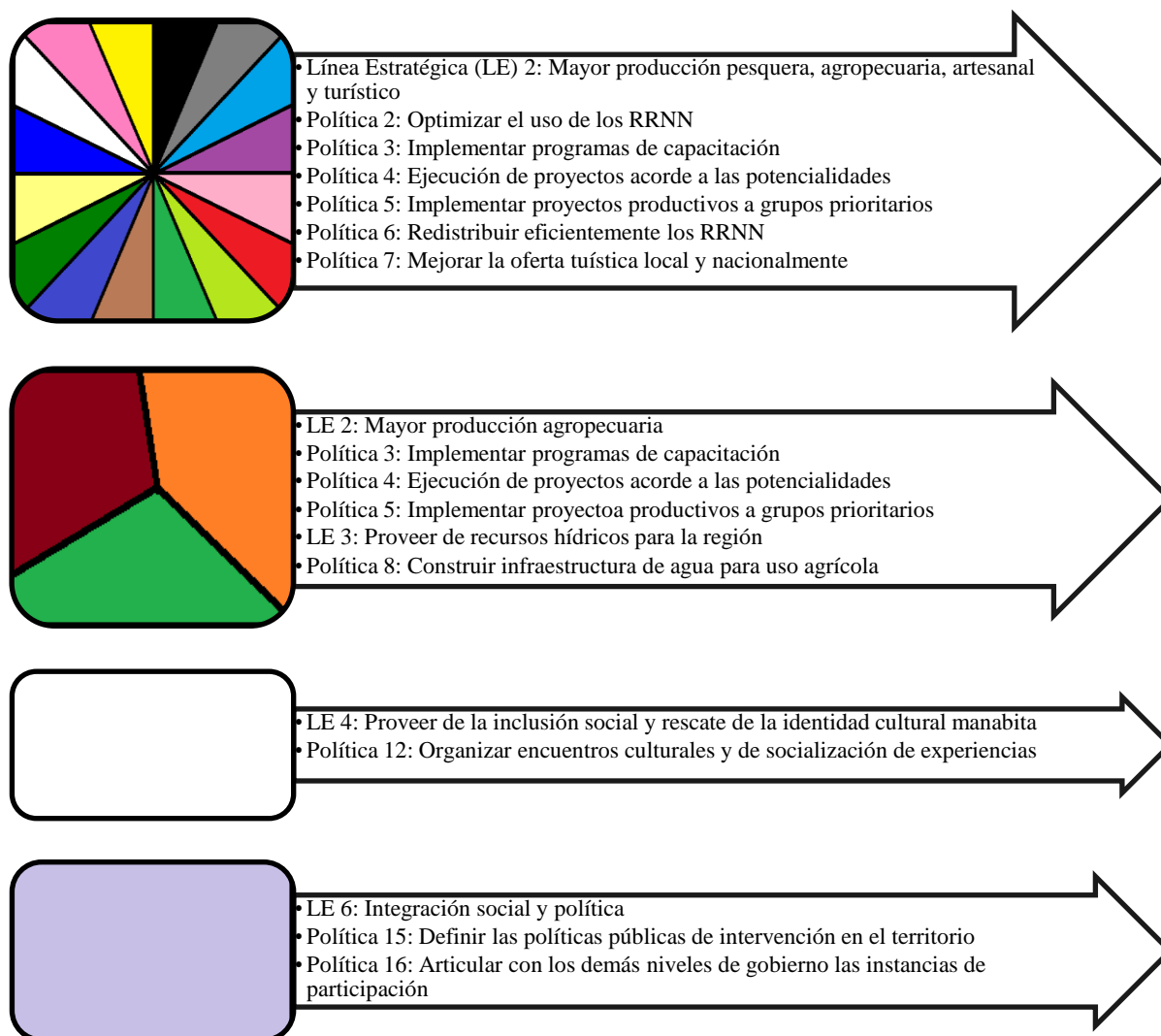


**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 9 se encuentran distribuidos a lo largo de los 22 cantones manabitas, los 23 proyectos ejecutados por la ADPM en el período estudiado. Cada color simboliza un proyecto diferente, lo que permite apreciar que todos los cantones fueron beneficiados con algún tipo de programa. Por ejemplo, los puntos blancos son 4 proyectos que fueron ejecutados en los 22 cantones, por lo que se repite la simbología. En el gráfico 10, se categorizan estos 23 proyectos, de acuerdo con la política para la que fueron diseñados.

**Gráfico 10. Categorización en el territorio de proyectos ejecutados por la ADPM (2013-2015)**



**Fuente:** ADPM - GPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

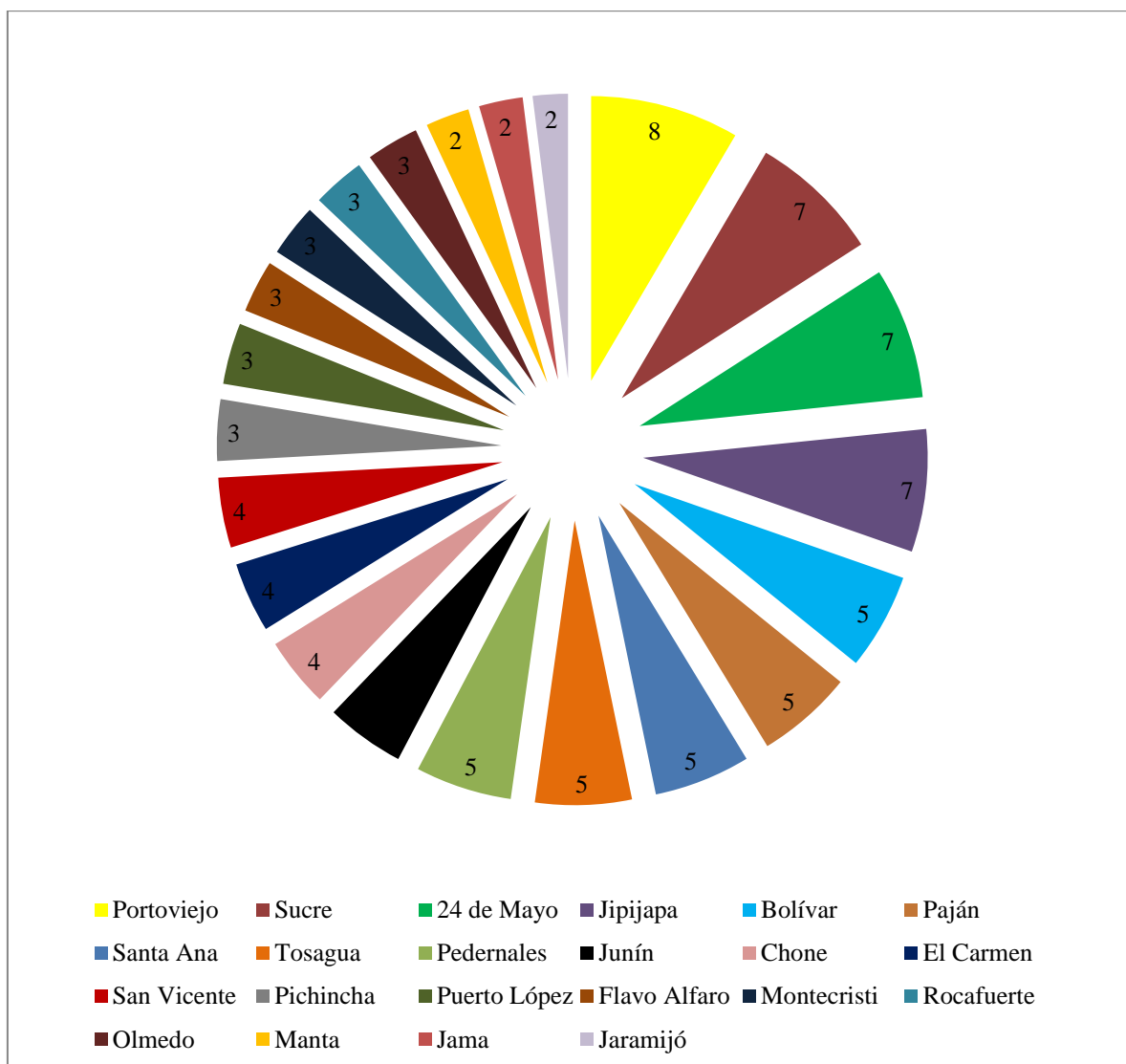
El gráfico 10 muestra el nexo de los 23 proyectos ejecutados por la ADPM en el período 2013-2015 con respecto a las líneas estratégicas, objetivos y políticas que planea el GPM. Se puede apreciar que predominan los proyectos y programas enfocados a generar mayor producto pesquero, agropecuario, artesanal y turístico, lo cual se alinea a las potencialidades del territorio y al Plan Provincial.

Cabe recalcar que, si bien es cierto, los proyectos son producto de una evaluación y diagnóstico previo, encaminados a cumplir con las políticas de desarrollo planteadas por el GPM, con objetivos y metas focalizadas para mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios, estos no se encuentran ligados a la autonomía que menciona la Agencia de Manabí en sus funciones, ya que son diseñados y planteados por el GPM.

Los proyectos llevados a cabo entre el 2013 y 2015, que fueron ejecutados en los 22 cantones de la Provincia de Manabí, no fueron destinados para todas las parroquias, ya que solo se ejecutaron en el 68% del total de parroquias manabitas.



**Gráfico 11. Proyectos ejecutados por la ADPM en las parroquias de los 22 cantones (2013-2015), según los porcentajes de participación en el total de proyectos (%)**



**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

La Provincia de Manabí se encuentra estructurada en 22 cantones y estos, a su vez, en parroquias. A nivel de parroquias, la ejecución de estos proyectos se ha gestionado principalmente en los cantones de Portoviejo, Sucre, 24 de Mayo y Jipijapa, como se aprecia en el gráfico 11. Esto se debe principalmente, en el caso de Portoviejo, por ser la capital de la provincia, ya que se facilitan o agilitan ciertos procesos en la ejecución de los proyectos, así como también por ser un punto estratégico para obtener inversiones y colaboraciones de otras organizaciones. En el caso de 24 de Mayo y Jipijapa, por la base de sus economías, sustentadas principalmente en la producción del café, artesanías, lácteos, agricultura, ganadería, y para el cantón Sucre, el comercio, pesca y turismo, el GPM encuentra ventajas que prometen resultados en corto plazo y con mayor efectividad.

En Portoviejo se llevaron a cabo programas que buscaban el emprendimiento, mejorar la calidad de vida de los asociados en parroquias rurales, levantar la producción del cacao, la acogida del turismo, la potenciación del sector agrícola y, sobre todo, la inversión en los conocimientos de sus ciudadanos, a través de capacitaciones, especialmente dirigidas a los que habitan la zona rural.

Por otro lado, para el cantón Sucre, también se enfocaron proyectos que impulsen los sistemas agrosilvopastoriles, los cuales “son sistemas de producción donde se combinan la presencia de cultivos, árboles y arbustos y de animales en el mismo terreno, con interacciones biológicas, ecológicas y económicas entre estos componentes” (Granja ecológica en línea, 2013).

Esta visión de los 23 proyectos para el período 2013-2015 denota la cobertura a nivel provincial por parte de la ADPM en la ejecución de los diferentes programas y proyectos diseñados por el GPM, los cuales se encuentran vinculados con los objetivos y estrategias a nivel provincial e incluso a nivel nacional, lo que, además de incidir en el fortalecimiento la economía del territorio, aporta en el desarrollo del país, según el Buen Vivir.

### **1.3.2. Análisis financiero (2013-2015)**

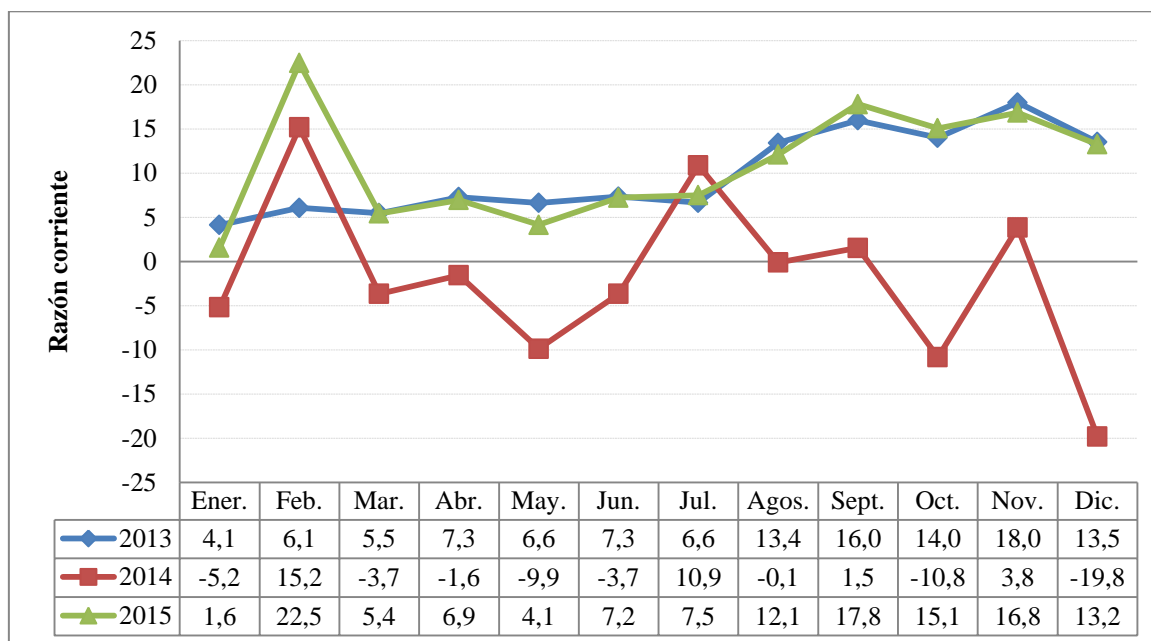
Una de las funciones de las agencias de desarrollo es facilitar el acceso a mecanismos financieros, es decir que, mediante el apoyo financiero obtenido por los gobiernos municipales, provinciales, donaciones de instituciones locales, hasta colaboraciones de los beneficiarios, se llevan a cabo las diferentes actividades planificadas por las agencias. Estas formas de financiamiento pueden venir del sector público como de los municipios, de los gobiernos subnacionales, e incluso, como apoyo del nivel central, así como del sector privado, a través de donaciones de empresas privadas, empresas que se encuentran en los sectores beneficiados y de los propios ciudadanos, siendo las colaboraciones del sector público las más fuertes.

En la ADPM, una parte de los recursos financieros para la ejecución de los diferentes proyectos provienen del GPM, los cuales constituyen casi la totalidad de lo utilizado para llevarlos a cabo, confirmando la fuerte dependencia de la ADPM al GPM. La otra parte de los recursos, aunque en menor medida, es aportada por las localidades beneficiadas, que aportan con mano de obra y recursos locales para apoyar en la ejecución de los mismos.

En el año 2015, de toda la inversión en proyectos que llevó a cabo el GPM, que fue de USD 60'067.763,76, la aportación por parte del GPM para los proyectos ejecutados por la ADPM, fue tan solo de USD 440.038,96, correspondiente al 0,73% del total de inversión en proyectos que el GPM tenía planificados, es decir que, a pesar de que la ADPM es un ejecutor importante de proyectos del GPM, el aporte para esta agencia es mínimo en comparación con todo lo invertido por parte del GPM. Es necesario analizar esta inversión para comprobar que, con este financiamiento, los proyectos lograron cumplir sus objetivos, así como reconocer si las ganancias fueron realmente importantes para conseguir el desarrollo local.

## Indicador de liquidez

Gráfico 12. Indicador de liquidez para los años 2013, 2014, 2015 (USD)



**Fuente:** Estados financieros 2013, 2014, 2015 - ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

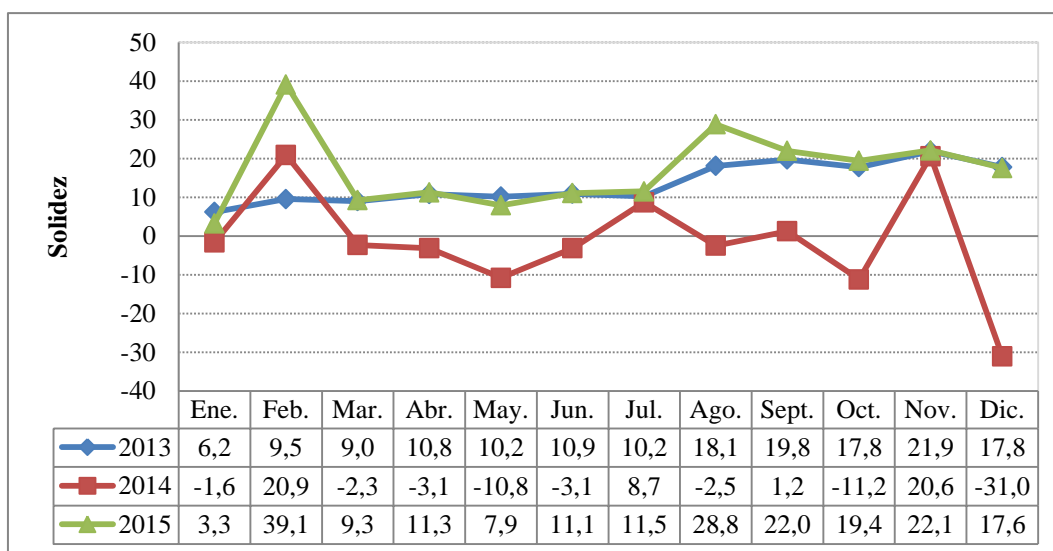
El gráfico 12 muestra la razón corriente, la cual indica la relación entre los recursos disponibles y las deudas en el corto plazo, para los diferentes años estudiados.

Como se observa, para el año 2013, la ADPM termina el año con una razón corriente positiva, es decir que, por cada dólar que la ADPM debía en el corto plazo para diciembre de 2013, contaba con 13,50 USD para respaldar sus obligaciones. Sin embargo, para el año 2014 la situación financiera cambia totalmente, pues se aprecian 8 meses con una razón corriente negativa, es decir que no se contaba con la liquidez necesaria para solventar las deudas en el corto plazo, y, como se aprecia en el gráfico, las caídas más fuertes son a finales de cada año, lo que se podría presumir por la presión por cumplir las metas anuales, antes de culminar cada ciclo.

El apoyo financiero que recibe la ADPM principalmente del GPM provoca una situación positiva para el año 2015, pero esto implica un desgaste innecesario de recursos económicos entre años, lo que señala una inestabilidad financiera por la falta de liquidez para hacer frente a las diferentes deudas de manera oportuna al no existir un uso responsable de los escasos recursos.

## Indicador de solidez

**Gráfico 13. Solidez financiera de la ADPM 2013-2015 (USD)**



**Fuente:** Estados financieros 2013, 2014, 2015 - ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 13 muestra la tendencia de la solidez en el corto y largo plazo que tiene la ADPM. Es decir que la ADPM disponía de 17,6 USD en activos por cada dólar que adeudaba para diciembre del 2015. Sin embargo, se observan las mismas tendencias que en el análisis de liquidez, en donde el 2014 mostró una total inconsistencia financiera, poniendo en peligro la estabilidad de la agencia y, con ello, la eficiencia en la ejecución de los diferentes programas y proyectos.

## Indicador de propiedad:

**Tabla 4. Índice de propiedad financiera de la ADPM 2013-2015 (USD)**

	2013	2014	2015
Patrimonio	5.859.438,47	385.427,99	2.857.704,46
Activo total	5.456.220,41	405.343,83	4.733.864,28
Índice de propiedad	1,07	0,56	0,60

**Fuente:** Estados financieros 2013, 2014, 2015 - ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 4 se expone el índice de propiedad, el cual representa la relación entre el patrimonio, (capital propio) y la inversión. Para el año 2013, por cada dólar invertido en la ADPM, 1,07 USD era capital propio. Como se observa, en el 2014 se presenta el índice de propiedad más bajo, lo que señala mayor endeudamiento externo. Estos resultados enfatizan la insostenibilidad financiera en el período estudiado.

El tema financiero es un eje trascendental que no se debe descuidar. Por ello, es necesario que la ADPM tenga solvencia y sostenibilidad a corto y largo plazo, rentabilidad de los programas y proyectos. La ADPM tiene el respaldo financiero, pero es clave mejorar la eficiencia y eficacia en su uso, es decir, mejorar su capacidad de gestión, coordinación, inversión y gasto.

## **1.4. Conclusiones del Capítulo**

La ADPM tiene como objetivo principal el desarrollo económico y sociocultural en beneficio de las comunidades manabitas. La agencia busca cumplir este objetivo a través de la ejecución de proyectos, programas y espacios de consenso, al trabajar como eje estratégico del GPM. Estas metas y objetivos brindan la oportunidad a una de las provincias con mayor población en el Ecuador a apuntar, hacia una mejor calidad de vida.

Los diferentes programas y proyectos que el GPM pone en manos de la ADPM para su ejecución se encuentran vinculados no solo con el Plan del Gobierno Provincial y con sus objetivos y políticas provinciales, sino también con los objetivos del PNBV, el cual es la guía del gobierno y funciona como eje para, a través de la planificación multinivel, lograr un nexo primordial en el desarrollo del proceso político ecuatoriano.

Ahora, ya definidas las bases del proceso, en el que también se conocen a cabalidad las diferentes necesidades y competencias de la provincia de Manabí, le corresponde a la ADPM llevar a cabo el cumplimiento eficaz y eficiente de los diferentes objetivos estratégicos y políticas provinciales, a través de la gestión local.

La ADPM, si bien señala en su visión lograr el desarrollo total para la provincia de Manabí, reduce su alcance con su distribución administrativa, ya que el departamento dedicado a su principal herramienta para la aplicación de las políticas provinciales, como son los proyectos, solo enfoca al sector agrícola y a los emprendimientos; sin embargo, es necesario recalcar que, de los 23 proyectos ejecutados por esta agencia entre el 2013 y 2015, se llevaron a cabo programas en los ámbitos más importantes para potenciar la economía de la provincia.

Por otro lado, la ADPM ha logrado la vinculación institucional con diferentes organizaciones públicas y privadas, promoviendo de esta forma el aprovechamiento de los conocimientos de los actores y participantes en el proceso político, permitiendo la alianza con varios sectores productivos, así como con personal especializado, lo que facilita la toma de decisiones, además de ser en su mayoría representantes y autoridades de los socios institucionales, lo que facilita la habilidad para coordinar y gestionar la ejecución de los proyectos y programas planteados.

Con respecto a la cobertura en el territorio manabita, entre el 2013 y 2015 ha tenido un alcance de ejecución de proyectos en el 68% de total de parroquias, proyectos que en su mayoría se han enfocado a generar mayor producto pesquero, agropecuario, artesanal y turístico, lo cual se alinea a las potencialidades del territorio y al Plan Provincial. Sin embargo, la ADPM descuidó un factor muy importante que le permitiría, además de la satisfacción de los ciudadanos al tener acceso a una rendición de cuentas con transparencia, la prevención de errores futuros, la valoración de los riesgos, entre otros factores que la llevarían al cumplimiento de objetivos propios y metas internas.

La disponibilidad de información fue muy pobre en la realización de esta investigación, así como también no existían resultados claros de los programas ejecutados y evaluaciones de los mismos, herramienta que favorecería incluso internamente para la contemplación de gastos, beneficios, recursos y elementos a mejorar, así como la oportunidad de evitar errores ya cometidos anteriormente y posibles riesgos futuros.

Otro factor que limitó la posibilidad de que la ADPM cumpliera con su misión en su totalidad, fue el tema financiero, en el cual presenta una insostenibilidad muy fuerte que afectó su liquidez para hacer frente a sus obligaciones o respaldar sus actividades, comprometiendo no solo la ejecución de los diferentes proyectos, sino también la estabilidad de la propia agencia.

Con lo anteriormente expuesto, se desprende que la ADPM limitó sus alcances, al desaprovechar las competencias y oportunidades que se ofrecen en el territorio manabita, para, a través de su gestión y habilidad para coordinar en ese nivel de gobernanza, mejorar la calidad de muchos más manabitas y de una manera más eficiente que la desempeñada en el ejercicio entre el 2013 y 2015. La ADPM no ha logrado construir ni fortalecer su autonomía administrativa, financiera y operativa, lo que tiene como consecuencia la insostenibilidad de sus funciones para mejorar las condiciones de productividad, empleo, pobreza, innovación, etc.

Las agencias de desarrollo diseñan su camino hacia el cumplimiento de sus funciones para las que fueron creadas, mediante la construcción de una agenda estratégica con la problemática territorial, pero la ADPM no cuenta con un plan funcional que guíe su acción hacia la búsqueda de soluciones, tomando en cuenta las oportunidades que brinda la innovación, las relaciones público-privadas, la creación de equipos de trabajo, conocimiento y experiencia para actuar de forma complementaria, en equipo, con un fuerte compromiso político.

Este tipo de instituciones son consideradas agentes de cambio, intermediarios y mediadores, por el principal hecho de poseer información de la localidad, lo que facilita la decisión sobre llevar o no a cabo los proyectos; sin embargo, con lo analizado hasta ahora, la ADPM no ha logrado ser referente de la importancia de la estructura de este tipo de organizaciones, es decir, no ha conseguido promover el desarrollo económico local.

Por estas razones, resulta fundamental y necesaria la revisión de las herramientas e instrumentos de la ADPM para retomar el camino correcto y validar su creación en beneficio de la comunidad manabita, principio y fundamento de esta institución.

## Capítulo 2

### Lecciones aprendidas de experiencias internacionales exitosas en el ámbito de las Agencias de Desarrollo

A partir de la experiencia de otras entidades que trabajan a nivel local, como es el caso de la CORDAP y las ADL del País Vasco (CAPV), se refuerza el análisis de la ADPM, ya que se encuentran fortalecidas y son conocidas a nivel internacional por el éxito que han conseguido en sus respectivos territorios.

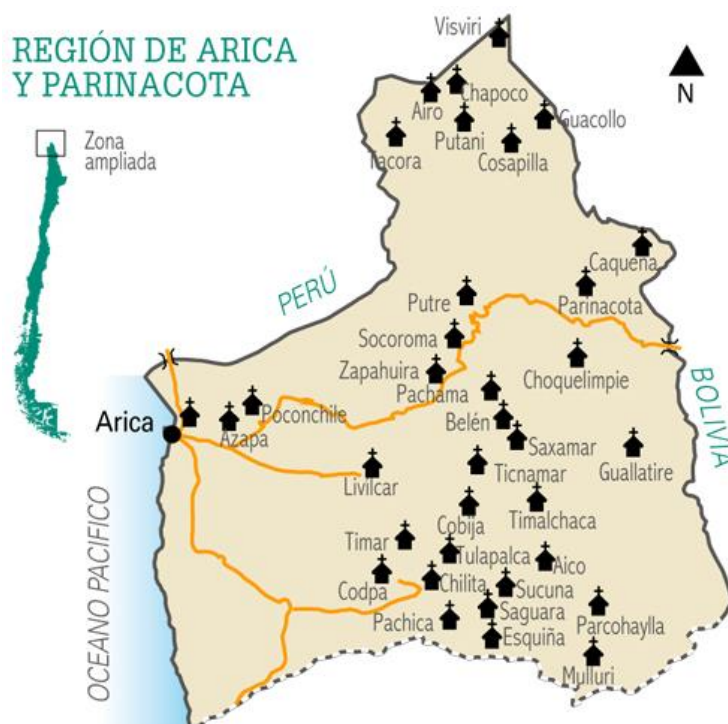
Las lecciones que brindan estas dos agencias internacionales complementarán la presente investigación, mostrando desde otras perspectivas la aplicación de políticas públicas para llevar a las diferentes comunidades hacia el desarrollo local.

#### 2.1. Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP)

##### 2.1.1. Datos de la XV Región (Arica y Parinacota)

La XV Región se encuentra en Chile y fue creada en el 2007. Se encuentra integrada por dos provincias: Arica y Parinacota, y dentro de estas, dos y tres comunas, respectivamente que son Arica, Camarones, Putre, General y Lagos. Esta región, con una superficie de 16.873 km<sup>2</sup>, está ubicada en el norte del país, limitando con Perú y Bolivia, así como el Océano Pacífico (EducarChile, 2007), como se observa en el gráfico 14.

Gráfico 14. Ubicación geográfica de la Región XV



**Fuente:** Revista Enfoque (2016)

**Elaboración:** Evelyn Intriago

La economía de Arica y Parinacota se basa principalmente en la extracción de recursos naturales. Se destaca el sector pesquero y el minero. Además, la XV región se caracteriza por presentar dos situaciones disímiles de desarrollo, la primera referente a su crecimiento similar al del resto del país, y la otra que se experimenta dentro de la región, que se caracteriza por su población que vive, en su mayoría, en condiciones de subsistencia. (Dato anuncio, 2009).

Su geografía se describe a continuación:

Su relieve puede comprenderse a partir de cinco franjas longitudinales claramente distinguibles: llanuras costeras escasas, Cordillera de la Costa de bajo altura y que adquiere formas de acantilados, depresión intermedia con abundantes quebradas, Cordillera de los Andes y el antiplano que alcanza alturas de alrededor de 4000 metros (Gobierno Regional de Arica y Parinacota, 2009, citado en Consejo Nacional de las Culturas y el Arte, 2015: 7-8).

Esto provoca que las diferentes actividades económicas sean ejecutadas en las escasas planicies existentes, debido a la estructura del territorio de la XV región chilena.

Como consecuencia de aquello, esta región “representa una baja proporción del PIB nacional (0,6%) (...) y a pesar de esto, es una de las que registró una de las mayores variaciones porcentuales del PIB entre los años 2012 y 2013 (5%)” (Consejo Nacional de las Culturas y el Arte, 2015: 10).

### **2.1.1.1. Direccionamiento de la XV Región Chilena**

La Región de Arica y Parinacota se encuentra gobernada internamente por una administración regional, la cual, entre sus objetivos, señala el desarrollo cultural, económico, social, y que, como autoridad jurídica, busca el desarrollo armónico en estos diferentes ámbitos que lleven a la ciudadanía a obtener una vida de calidad, con equidad, eficiencia y eficacia. (Ley No. 19175, 1993).

La Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, en su artículo 16, menciona entre las funciones y atribuciones del Gobierno Regional:

Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberán ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación. Para efectos de asegurar la congruencia entre las políticas y planes nacionales y regionales, el Ministerio de Planificación y Cooperación asistirá técnicamente a cada gobierno regional en la elaboración de los correspondientes instrumentos, emitiendo, a solicitud del gobierno regional, los informes pertinentes. (Ley No.19175, 1993).

Además, este gobierno regional busca dar un valor agregado a las actividades que lleve a cabo, dictando normas para regular los diferentes sectores, decidiendo sobre la aplicación de proyectos en lugares realmente necesitados, estableciendo políticas para el desarrollo integral del territorio. (Ley No. 19175, 1993).



Esta administración regional pretende, de esta forma, erradicar la pobreza, promoviendo la cultura, la identidad, la competitividad, educación, salud y vivienda, en búsqueda del desarrollo integral como meta principal para Arica y Parinacota.

### **2.1.2. Definición y normativa de la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP).**

La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP) es una agencia de desarrollo ubicada en Chile, que lidera el desarrollo local de estas dos provincias. La CORDAP surge luego de que, por mucho tiempo, se intentara alcanzar el desarrollo por varios caminos, “entre ellos estaban la instalación de comisiones gubernamentales especiales, incentivos a la inversión y a la contratación de mano de obra, desconcentración administrativa pública y facilidades para el acceso a la propiedad por parte de extranjeros de países limítrofes” (CORDAP, 2004).

A través de los años, la sociedad chilena ha demostrado su interés al vincularse en este tipo de temas, dando a conocer sus problemas, necesidades, y de la misma manera, proponiendo soluciones y estrategias. Ha estado latente a lo largo del tiempo la necesidad de una intervención institucional, en busca del desarrollo territorial, por lo que la reestructuración del aparato público, la coordinación entre los agentes locales, vinculación entre entidades públicas y privadas, han sido factores que impulsaron la creación de un organismo que aporte a mejorar estos entes y la relación entre ellos, anclados a un plan de desarrollo local. La CORDAP llega, así, a ser un espacio innovador, hacia una nueva forma de administrar una localidad hacia el desarrollo. (CORDAP, 2004).

Con ello, esta agencia nace por la necesidad de la existencia de un ente que lidere la gestión, coordine las diferentes actividades y, sobre todo, que lleve a la XV región hacia el desarrollo.

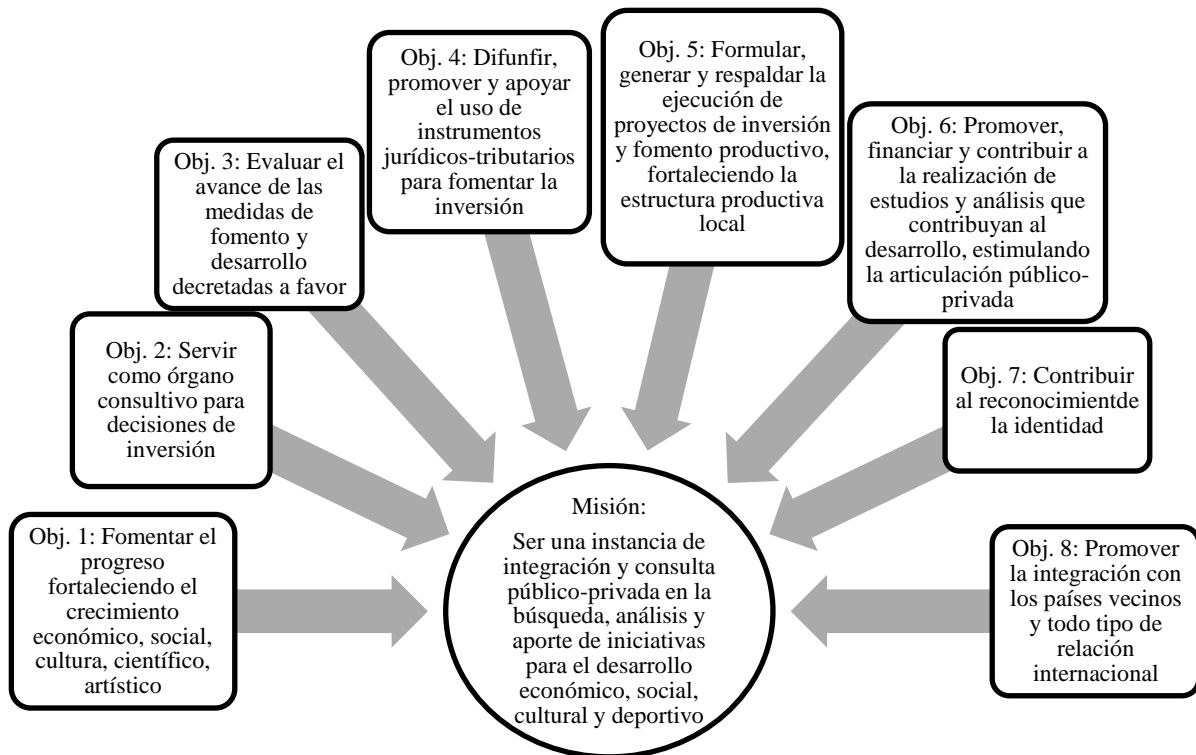
Gracias a la transparencia y a la rendición de cuentas que ofrece la CORDAP, la obtención de información necesaria para esta investigación fue factible y adquirida de manera completa, ya que a través de su página web publica importante material, como boletines, informes, estatutos, leyes, cifras regionales, memorias, entre otros. Esta transparencia que ofrece la CORDAP es causante de mejoras internas en sus diferentes actividades, programas y proyectos, lo que ha fortalecido también, con el tiempo, la confianza de los ciudadanos con el trabajo regional que realiza.

La CORDAP es una experiencia que se convierte en el centro de atracción para los diferentes objetivos, metas, no solo de autoridades, sino también de parte de sus propios habitantes, y así es como “tras un período prolongado de diseño del organismo y de trámites jurídicos y administrativos, la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota nace a la vida legal el 13 de octubre del 2001” (CORDAP, 2004).

Uno de los factores mediante el cual, la corporación aporta al desarrollo de Arica y Parinacota es la colaboración de sus propios ciudadanos, los cuales “se unen esporádicamente para analizar los problemas económicos y sociales de sus habitantes y en conjunto con sus autoridades y parlamentarios realizaban planteamientos al Gobierno Nacional para el diseño de nuevas fórmulas generadoras de empleo y desarrollo económico regional”. (CORDAP, 2001).

La CORDAP ha logrado sustentar su existencia, y mantenerse en el tiempo, gracias a su correcta administración, obteniendo resultados positivos, y no solo la de las localidades de Arica y Parinacota, sino también para todo el país.

**Gráfico 15. Misión y objetivos de la CORDAP**



**Fuente:** Cuenta Anual Memoria, 2003: 9 - CORDAP

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 15 muestra como los ocho objetivos de la CORDAP enfoca la integración para la toma de decisiones, seguimiento de decretos, integración interna e internacional y fomento productivo, lo que encamina a la XV región a ser una instancia de integración y desarrollo económico, social, cultural y deportivo.

El tener los objetivos bien planteados, focalizados y especificados es el primer paso para este proceso político, ya que son la base y punto de partida para tener claro hacia dónde ir, y en muchos casos, cómo ir hacia el cumplimiento de aquellas metas. En la CORDAP, su misión y objetivos señalan una focalización antes, durante y después de los proyectos, así como un compromiso social, al apoyar iniciativas, respaldar los correctos estudios y aportar con los elementos faltantes para llevar a cabo los diferentes proyectos.

La CORDAP se ha caracterizado por su estilo participativo e incluyente, en el cual, no sólo los directores y autoridades intervienen en las diferentes fases de las actividades que se realizan, sino que existe una verdadera integración de personas voluntarias, universitarios, especialistas, expertos, ciudadanos en general, etc.

Una agencia de desarrollo potencia sus estrategias y el éxito de sus actividades con la consecución del cumplimiento de sus objetivos al crear redes organizativas, es decir, al asociarse institucionalmente con variados tipos de organizaciones y gobiernos subnacionales. La corporación de Arica y Parinacota ha priorizado este factor que le ha ayudado con la obtención de recursos de parte de sus diferentes socios para el cumplimiento de sus objetivos, así como le ha permitido atacar los problemas locales desde perspectivas diversas, al abrir el campo de la opinión y toma de decisiones, permitiendo de la misma forma el intercambio de conocimientos y, por lo tanto, un aprendizaje mutuo.

Para esto, el directorio de la CORDAP está compuesto por 27 miembros que “representan a Asociaciones Gremiales, Cámaras de Comercio, Uniones Comunales, Asociación de empresarios, organización de trabajadores, Universidad de Tarapacá, la Intendencia y Gobiernos de las provincias y los 4 municipios del territorio”. (Navarro, Fuensalida, Pizarro, 2006: 2), cuya variedad ayuda a tener diferentes puntos de vista técnicos, para tomar las mejores decisiones.

Así mismo, según la Cuenta Anual 2003, en su trabajo de “Memoria 2003”, la CORDAP ha creado 11 comisiones internas (Tabla 5), que facilitan la mayor parte de sus proyectos. Estas comisiones están lideradas por un Director, y dentro de las mismas, otros líderes, que pueden ser personas, así como instituciones de los sectores beneficiados, todos debidamente capacitados y preparados, de acuerdo al proyecto a ejecutarse, es decir, el personal técnico es profesionalmente apto y especializado para estar al frente de los diferentes procesos, los cuales en su mayoría están encaminados al sector hidráulico, agrícola, minero, adaptación de políticas públicas a la coyuntura social, generación de empleos e inversión, los cuales son temas trascendentales para que estas localidades chilenas logren un desarrollo fortalecido y a largo plazo. (Cuenta Anual, 2003: 15).

A continuación, se presenta el esquema de la distribución de las diferentes Comisiones:

**Tabla 5. Comisiones de la CORDAP**

• Comisión Agropecuaria
• Comisión Arica Parinacota Región
• Comisión Cultura
• Comisión Desarrollo Social
• Comisión Educación
• Comisión Fomento Productivo
• Comisión de Minería
• Comisión pesca, acuicultura e intereses marítimos
• Comisión de Recursos Hídricos
• Comisión Territorio
• Comisión Turismo

**Fuente:** Cuenta Anual 2003 - CORDAP.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En estas comisiones (tabla 5), luego de discutir las diferentes iniciativas, y ser aprobadas por los miembros del Directorio, se realizan eventos para legalizarlas, transformándolas en reglamentos. (Navarro, Fuensalida y Pizarro, 2006: 3).

Las comisiones de la CORDAP enfocan las áreas más relevantes para el desarrollo de Arica y Parinacota. Engloban diferentes sectores, sin tampoco descuidar el futuro de las siguientes generaciones, al destinar igualmente comisiones para la educación, la cultura y el desarrollo social.

De esta forma, la CORDAP ha logrado impulsar la idea de la verdadera estructura de este tipo de organizaciones que diseñan e implementan una estrategia territorial, enfocando la problemática en diferentes sectores de estas dos provincias, así como también buscando potencializar a las localidades que de alguna u otra forma no son las más necesitadas, pero en sí, aprovechando y maximizando todas las herramientas y oportunidades para cumplir los objetivos para los que fue creada y otorgando un valor extra al cumplimiento de las metas locales.

### **2.1.3. Características principales de proyectos emprendidos por CORDAP**

#### **Financiamiento:**

La CORDAP de parte del Gobierno Regional de Tarapacá recibe colaboraciones ordinarias y extraordinarias. Las primeras son utilizadas para solventar la parte material y de estructura de la CORDAP, como la instalación y funcionamiento, mientras que las colaboraciones extraordinarias son utilizadas para los diferentes proyectos que son autorizados por el Consejo Regional (Gobierno de Chile, 2006: 3-4).

El Consejo Regional es un “órgano colegiado con facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras (...) cuyo fin es hacer efectiva la participación de la comunidad regional” (Gobierno de Santiago, 2016).

Según el Informe Final de Evaluación de la CORDAP, elaborado por el Ministerio del Interior (2016) “los proyectos de inversión social, productivos y culturales ejecutados, corresponden a proyectos financiados con recursos públicos directos o mediante la postulación a otros fondos. Recursos que también pueden ser incrementados por los privados”. (Navarro, Fuensalida y Pizarro, 2006: 3).

Para todo esto, se crearon algunas filiales que aportan de alguna forma para la financiación de las diferentes actividades que se llevan a cabo. Por ejemplo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PARINACOOOP” Ltda., el Comercial de Arica y Parinacota S.A. “Sabores de Arica S.A.”, el Agroindustrial de Arica S.A., las cuales ofrecen diferentes servicios en beneficio de la comercialización de los productos de estas dos provincias. (Navarro, Fuensalida y Pizarro, 2006: 3).

De esta manera, la CORDAP comienza a generar empleos a través de estas pequeñas filiales, organismos técnicos, capacitándolos, y sobre todo haciéndolos parte de este proceso, en este caso, desde la parte financiera, la cual es fundamental y básica para poder seguir emprendiendo los

diferentes proyectos, debido a que sin financiamiento los proyectos y diferentes actividades se ejecutarían con mayor dificultad y sin recursos económicos también se incurría en deudas que desestabilizan el rendimiento de estas organizaciones. Por otro lado, al encontrarse personas de las propias comunidades frente a estos organismos que financian las diferentes actividades, se influye positivamente en la confianza entre los ciudadanos y las autoridades, ya que estos líderes y trabajadores capacitados, palpan la misma realidad que los actores locales, por lo que habría una menor probabilidad de tener otro tipo de intereses que desfavorezcan a las comunidades.

Las agencias de desarrollo cumplen diferentes objetivos, entre ellos agilizar y mejorar los procesos productivos consiguiendo financiamiento, fomentando de esta forma una cultura emprendedora y como consecuencia de aquello, la creación de nuevas instituciones y organismos. Característica que la CORDAP precisamente ha cumplido con la creación de las filiales, al integrar y hacer protagonistas a los ciudadanos, los cuales reciben conocimientos al participar en capacitaciones y luego ponerlos en práctica en su territorio.

La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (2016: 4) en su informe “Inversión pública en la Región de Arica y Parinacota – Periodo 2009-2015), establece que:

**Tabla 6. Región de Arica y Parinacota**

Año	Financiamiento Consejo Regional (CORE)		Financiamiento Sectorial		Total	
	CLP	USD	CLP	USD	CLP	USD
2013	25.775.570.189	39'694.378,09	214.483.799.819	330'305.051,72	240.259.370.008	369'999.429,81
2014	22.488.914.401	34'632.928,18	247.731.274.815	423'086.163,22	270.220.189.216	457'719.091,40
2015	38.304.766.570	58'989.430,52	283.516.032.781	426'614.690,48	321.820.799.351	485'604.121,00

**Fuente:** Inversión Pública en la región de Arica y Parinacota. Periodo 2009-2015. CORDAP.

**Elaboración:** CORDAP. **Modificado:** Evelyn Intriago

Con el avance de los años, el financiamiento sectorial, como por parte del CORE, ha tenido un incremento del 32% y 49% respectivamente entre el año 2013 y 2015, lo que señala una mayor inversión en estas localidades con el paso del tiempo, mayor confianza financiera, así como el respaldo financiero de los diferentes sectores, filiales y organismos públicos y privados. El financiamiento sectorial, el cual es más alto, comprende las aportaciones de las filiales y otros organismos públicos y privados.

La tabla 6 muestra que el financiamiento sectorial es fundamental e importante ya que representa el 89% de todos los recursos financieros del que se sirve la CORDAP, lo que refleja la importancia de la gestión interna en esta corporación, su autonomía e impacto positivo como herramienta para garantizar un respaldo financiero y económico ante las diferentes actividades llevadas a cabo.

La CORDAP apunta de esta manera al desarrollo de Arica y Parinacota, ya que a través de las comisiones y la involucración de las filiales, la diversidad de criterios técnicos por parte de organismos capacitados, el desarrollo de estas localidades, así como también promueve la toma de decisiones de los ciudadanos, los cuales logran intervenir en los diferentes procesos a través de las comisiones, a las cuales se pueden integrar de acuerdo con sus conocimientos, lo que los invita también a formarse y obtener mayores conocimientos.

#### **2.1.4. Descripción, evolución y resultados de la gestión de CORDAP (2013-2015).**

La CORDAP realiza anualmente actividades que encaminan el proceso político hacia el cumplimiento de objetivos y estrategias de estas dos provincias (Arica y Parinacota). A continuación, se detallan las actividades ejecutadas en el 2013.

**Tabla 7. Informe de actividades de la CORDAP en el 2013**

<b>Objetivo 1: Promover el desarrollo regional</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>
Creación del sitio web <a href="http://www.visitarica.cl">www.visitarica.cl</a>	Mostrar al visitante y al propio residente la oferta turística.	3.546 visitas hasta diciembre del 2013.
Creación de <a href="http://www.aricaproveedores.cl">www.aricaproveedores.cl</a>	Para informar a la clientela sobre los diferentes productos o servicios de la Región.	850 proveedores regionales inscritos y 1.865 visitas hasta diciembre del 2013.
Boletín de oportunidades on-line	Información centralizada de los diferentes concursos.	Se emitieron 16 boletines, con un total de 13.751 lectores.
Calentadores solares de agua para duchas de 5 escuelas rurales.	Escuelas de Molinos, Poconchile, Pampa Algodonal, Sobraya y Chaca. Con una inversión de US\$20.000	500 alumnos de familias de escasos recursos beneficiados.
Creación de sitios web para promoción de distintos eventos.	<a href="http://www.atmtarapaca.cl">www.atmtarapaca.cl</a> (Campeonato de tenis de mesa infantil). <a href="http://www.superferrariarica.cl">www.superferrariarica.cl</a> (Campeonato de Flugtad). <a href="http://www.jufrachile.cl">www.jufrachile.cl</a> (Encuentro Nacional de la Juventud Franciscana).	Promoción de la región.
<b>Objetivo 2: Ser un órgano consultivo.</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>
Organización de las terceras jornadas ciudadanas.	Para que los ciudadanos construyan identidad, se expresen y tengan una visión a futuro.	Participación de 150 personas del sector privado y público. Conclusiones fueron entregadas a la Presidencia de la República, al Congreso y al Consejo Regional.
Seminario de la problemática hídrica de la Región.	Evaluación de aspectos cuantitativos, cualitativos de los recursos en la Región, junto con la participación de representantes de gremios empresariales y organizaciones sociales.	Evaluación y nuevas metas.

**Fuente:** Memoria anual 2013 - CORDAP.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 7 se puede observar una focalización que vincula a los ciudadanos, pequeños grupos, pequeños eventos, etc., con actividades principalmente enfocadas en la promoción del turismo, de los eventos a nivel local, así como de sus productos, buscando promover, de esta manera, el desarrollo regional.

Por otro lado, se aprecian actividades que abren espacios de opinión, ideas y criterios de los ciudadanos que les permite construir su identidad, y al mismo tiempo, al lograr consolidar esta información para las autoridades, les da paso a estos últimos para conocer las necesidades de estas

localidades, su realidad, abriendo caminos para solucionarlos, e impulsar y dinamizar el desarrollo socioeconómico de Arica y Parinacota, con mayor precisión.

Como se aprecia en la tabla 7, en la columna de los resultados, las diferentes actividades han tenido su meta focalizada con cada objetivo, es decir, han tenido coherencia. Por ejemplo, para el objetivo 1, sobre “promover el desarrollo regional”, las creaciones de las páginas web tuvieron su impacto al abrir la oferta turística a más de 4.000 visitantes, así como la oportunidad de proveedores externos de invertir dentro de Arica. Para el objetivo 2, sobre “ser un órgano consultivo”, logró promover la construcción de la identidad, la libertad de expresión y, sobretodo, la oportunidad de consolidar esas jornadas en reglamentos oficiales, a través de diferentes seminarios y organizaciones.

Por otro lado, como se menciona en la Memoria 2013 (2013: 23), con el “presupuesto específico otorgado por el Consejo Regional, se desarrolló un programa de difusión de la Ley 20655 de Zonas Extremas y promoción de inversiones en la región” (CORDAP, 2013: 23), con el que también se detalla a continuación las diferentes actividades llevadas a cabo con este presupuesto:



**Tabla 8. Informe de actividades de la CORDAP en el 2013**

<b>Objetivo 3: Promocionar las inversiones en la región</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>
Invitación a periodistas de tres medios.	“El Diario Financiero”, “La Segunda”, y “El Mercurio”. Se les preparó un programa de visitas y entrevistas.	Publicación de sendos reportajes sobre la economía de la región, por un total de 5 páginas, las que valorizadas significan más de 13.900.000 CLP, en contraste con lo invertido en esas visitas (1.500.000 CLP).
Edición especial del periódico “La Nueva Región”.	Para difundir y comentar la Ley de Zonas Extremas y sus diversas franquicias para la región.	10.000 ejemplares agotados, por lo que se sacó la segunda edición con 3.000 ejemplares más.
Edición del libro “Invertir en Arica”.	Demuestra un panorama de lo que es la región, sus ejes de desarrollo y la Ley 20655 de Zonas Extremas. 1500 ejemplares en español y 500 en inglés.	Ejemplares entregados: - 420 a potencias inversionista. - 50 a PROCHILE. - 50 al Comité de Inversiones Extranjeras. - 50 a ZOFRI S.A. - 65 a la Agencia Regional de Desarrollo Productivo.
Edición de folletería sobre los distintos beneficios tributarios.	Se distribuye entre los asistentes a los distintos eventos de promoción que se realizan de acuerdo con el programa promocional.	Difusión de información.
<p>Otras actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Firma de convenio de colaboración con BancoEstado Microempresas.</li> <li>b) Participación en Seminario del Comité de Inversión Extranjera.</li> <li>c) Participación en seminario junto con ZOFRI y PROCHILE.</li> <li>d) Misión de Promoción de Inversiones a España.</li> <li>e) Participación en Feria Colombia Minera, en Medellín.</li> <li>f) Participación en Rueda de Negocios de la Feria Expocruz, en Santa Cruz,</li> <li>g) Participación en Rueda de Negocios de FITAC.</li> <li>h) Seminario en conjunto con SOFODA y ZOFRI, en Santiago.</li> <li>i) Viaje a Tacna a promover la Ley de Zonas Extremas.</li> <li>j) Seminario y tour de visita a nuevos emprendimientos.</li> <li>k) Colaboración con el Servicio de Impuestos Internos.</li> <li>l) Entre otros.</li> </ul>		

**Fuente:** Memoria 2013 - CORDAP.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 8, se aprecian las diferentes formas como la CORDAP encaminó su presupuesto también para promocionar en Arica y Parinacota la inversión. Se observa como la economía de la región, fue difundida no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, mostrando a los inversionistas

las características particulares y especiales, que convierten en una gran oportunidad, invertir en estas dos localidades. Por ejemplo, para la publicación de diferentes reportajes, la utilidad fue de 13.900.000 CLP (22.418 USD), en contraste con lo invertido en esas visitas, con tan solo 1.500.000 CLP (2.419 USD). Reflejándose de esta manera que cada objetivo se encuentra respaldado por diferentes actividades que sustentaban su obtención en el respectivo plazo.

Para el año 2014, muchas de las actividades se mantuvieron, como ejemplo; las páginas web, que lograban promocionar los diferentes recursos y eventos de las Provincias, consiguieron potenciarlas por lo que se afianzaron con los meses. A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo tanto en el 2014, por la CORDAP.

**Tabla 9. Informe de actividades de la CORDAP en el 2014**

<b>Objetivo 1: Promover el desarrollo regional</b> (Difusión de las potencialidades de la Región y los beneficios de la Ley 20655 de Zonas Extremas, en un programa que cuenta con financiamiento especial).		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>
Asistencia a Feria EXPOMIN, en Santiago (sector minero)	Evento que contó con 1.640 expositores de 36 países.	CORDAP asistió como expositor.
Seminario “Invertir en Arica”.	En conjunto con el Comité de Inversiones Extranjeras, la SEREMI de Economía, Fomento y Turismo y la Dirección Regional de Prochile, para promover inversiones en la Región.	Asistencia de 35 representantes de empresas.
Asistencia a feria EXPOMINA (Lima, Perú).	Se acogió la iniciativa de la CORDAP de impartir un seminario (2015), de promoción de las dos provincias.	Lograr posicionamiento entre las altas esferas de las relaciones de Chile – Perú.
Asistencia a rueda de negocios de EXPOCRUZ, en Santa Cruz, Bolivia.	CORDAP participó en la rueda de negocios de CAINCO que reúne a más de 400 empresarios de Bolivia, Argentina, Chile, Perú y otros.	Posterior al evento, la CORDAP tuvo alrededor de un 70% de reuniones solicitadas.
Asistencia a feria Colombia Minera (Medellín, Colombia).	327 expositores de 12 países.	También participó en eventos paralelos a la feria.
Se impartió seminario a inversionistas en SOFODA, Santiago.	SOFODA invitó a un selecto grupo de 10 empresarios, los cuales recibieron un panorama general de la región.	Llamó la atención de los empresarios.
Invitación a CNN Chile para el desarrollo de dos reportajes económicos de la región.	Para conocimiento de la región y de sus actores relevantes.	Se invirtió menos de \$1.500.000, lo que comparado con la difusión, se trató de una inversión de alta rentabilidad.
Otras actividades:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asistencia a feria ACQUASUR en Puerto Montt.</li> <li>b) Periódico “Norpress” al servicio de la minería.</li> <li>c) Misión de promoción de inversiones a España y Alemania, en coordinación con PROCHILE.</li> <li>d) Firma de convenio de cooperación con el Instituto Andaluz de Tecnología para promover la innovación.</li> <li>e) Firma de convenio de cooperación con el Centro de Tecnología Avanzada de Energías Renovables para la masificación del uso de aplicaciones de energía solar a soluciones domiciliarias.</li> <li>f) Difusión entre microempresas sobre los beneficios de la ley 20655.</li> <li>g) Mantención de sitios web con información regional, al servicio de inversionistas, empresas, ciudadanía en general.</li> </ul>		
<b>Objetivo 2: Ser órgano consultivo.</b>		
<b>Actividades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>h) Edición de la versión anual del documento “Caracterización Socioeconómica de la Región”.</li> <li>i) Edición periódica del “Boletín de Oportunidades”.</li> <li>j) Formulación de una propuesta a la Presidencia de la República de un plan de inversiones públicas en infraestructura.</li> <li>k) Formulación de una propuesta de Zona Franca Turística, presentado al Gabinete Económico del Gobierno Regional.</li> <li>l) Entre otros.</li> </ul>		

**Fuente:** Memoria 2014 (CORDAP).

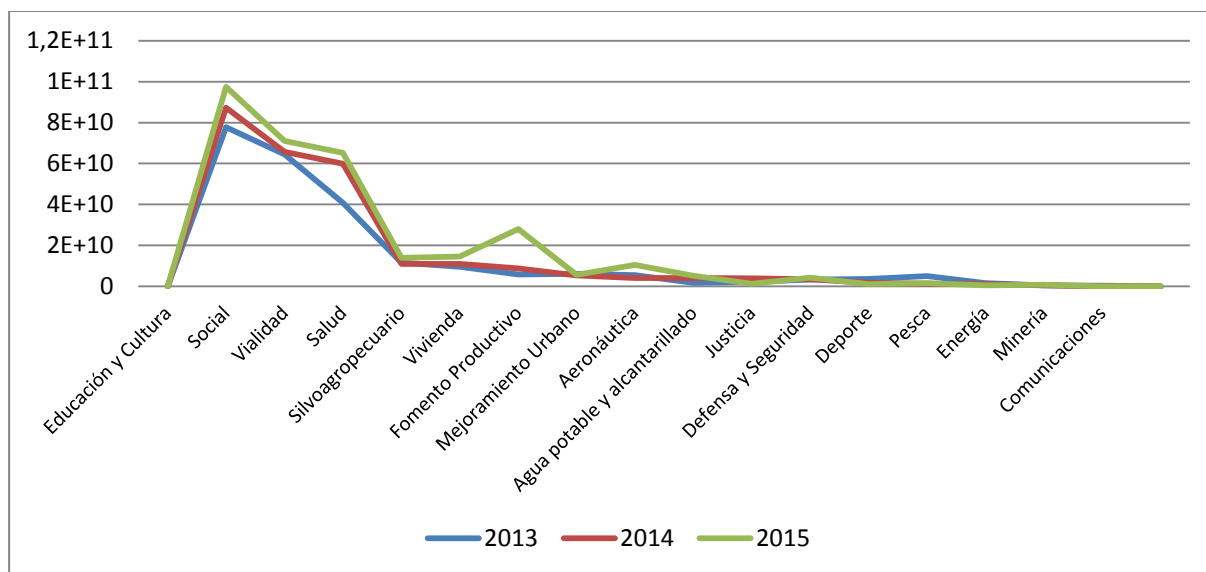
**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 9 se aprecia el incremento en el número de actividades realizadas, en relación con las del año anterior, afianzando las del 2013 por sus buenos resultados, así como la aparición de nuevos eventos en beneficio de estas provincias, la promoción de su desarrollo y el conocimiento de sus realidades en el 2014, consultando sus necesidades, planteando propuestas, ideas y planes a presentar a las autoridades. En las diversas actividades se observa el interés externo por la inversión en Arica y Parinacota, así como la variedad de actividades para la difusión y conocimiento de sus proyectos internos para promover la transparencia y rendición de cuentas.

Los proyectos emprendidos por la CORDAP reúnen cinco características importantes para su éxito, las cuales son la coherencia, ya que lleva al cumplimiento de los objetivos principales de esta agencia; la pertinencia, debido a que son oportunos en tiempo y espacio; son relevantes, porque en el diagnóstico previo, provocan un impacto social positivo; producen costo-beneficio, es decir, dejan como resultado una rentabilidad y, la eficiencia, con la utilización eficiente de los recursos. Todas estas características deben diagnosticarse desde la evaluación previa de los proyectos para que se consideren ideales para llevar a cabo.

En la gráfico 16 se detalla la tendencia de la inversión por sectores para las actividades en Arica y Parinacota.

**Gráfico 16. Inversión total de la CORDAP**



**Fuente:** Inversión Pública en la región de Arica y Parinacota. Periodo 2009-2015. CORDAP.

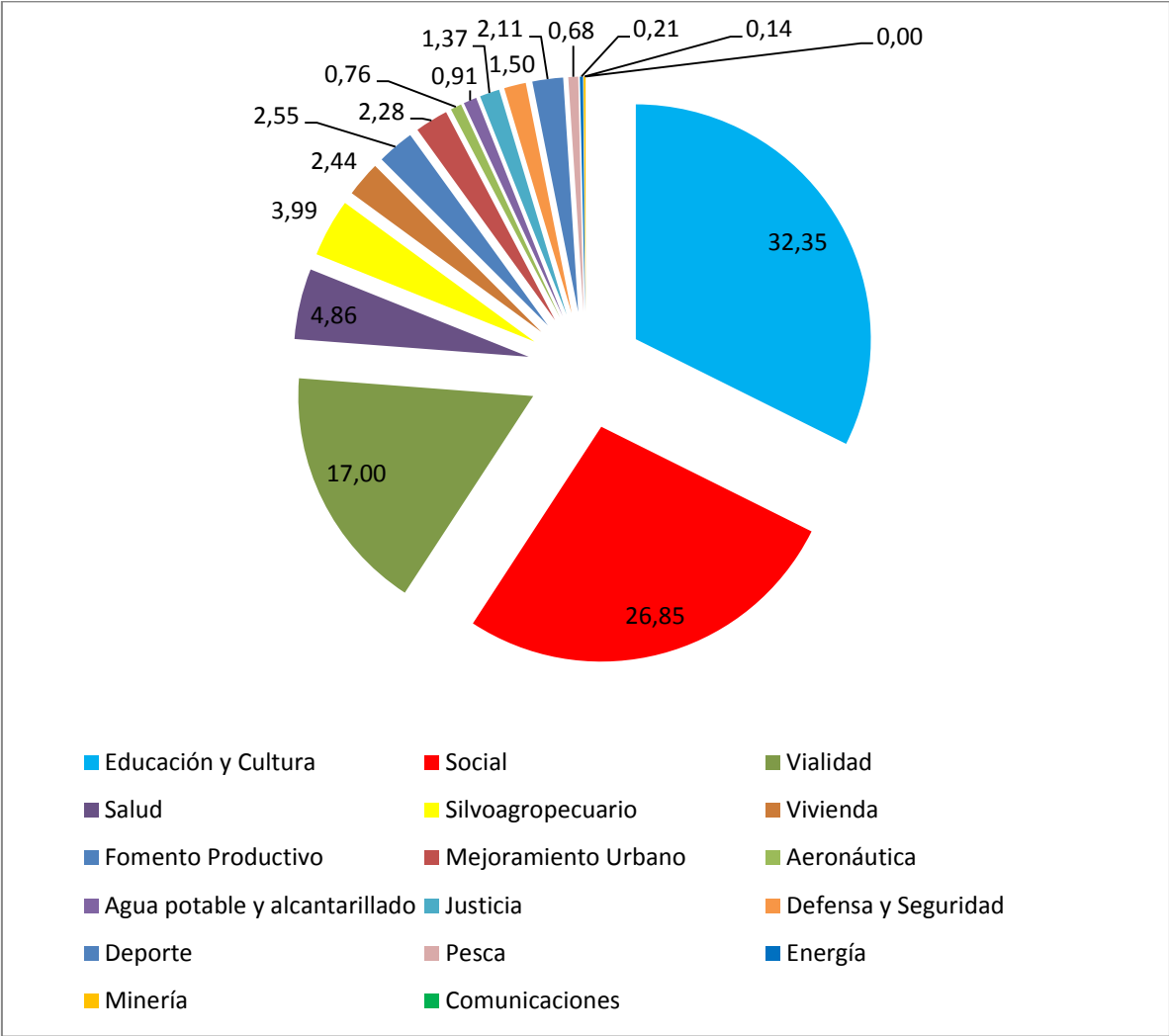
**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 16, muestra que, ha incrementado la inversión con el paso de los años en algunos de los sectores, como consecuencia de un mayor interés por los mismos, así como por los buenos resultados en años anteriores, como se observa, por ejemplo, en el ámbito social, educativo y cultural (Anexo 1).

Se aprecia que la CORDAP aporta desde diferentes sectores para el desarrollo de Arica y Parinacota, a diferencia de la ADPM, la cual lleva a cabo proyectos muy dispersos o que no se complementan y fortalecen entre sí, es decir, que no están actuando estratégicamente para consolidar el crecimiento.

Por ejemplo, el aporte a la educación y cultura es un fuerte de la CORDAP y se apreciará mejor en el gráfico 17.

**Gráfico 17. Inversión total 2013 de CORDAP, según los porcentajes de participación en los sectores productivos (%)**



**Fuente:** Inversión Pública en la región de Arica y Parinacota. Periodo 2009-2015. CORDAP.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 17 muestra para el año 2013 una inversión del 32% en educación y cultura, siguiendo la inversión social (27%), y con 17% la inversión en vialidad, este último para aumentar los volúmenes comerciales y flujos turísticos. Luego se puede observar una inversión en otros 13 campos, pero son los tres primeros los que capturan el 78% de la inversión total. Esta distribución de la inversión por sectores se repite para los años 2014 y 2015.

Los objetivos y lineamientos estratégicos del Gobierno Regional de Arica y Parinacota) se enfocan principalmente en el sector cultural, educativo y vial, para motivar, incentivar y reanimar aquellas zonas con menos oportunidades para desarrollarse y crecer. El desarrollo local tiene un enfoque multidisciplinario y la CORDAP ha contextualizado todos esos aspectos para llevar a Arica y

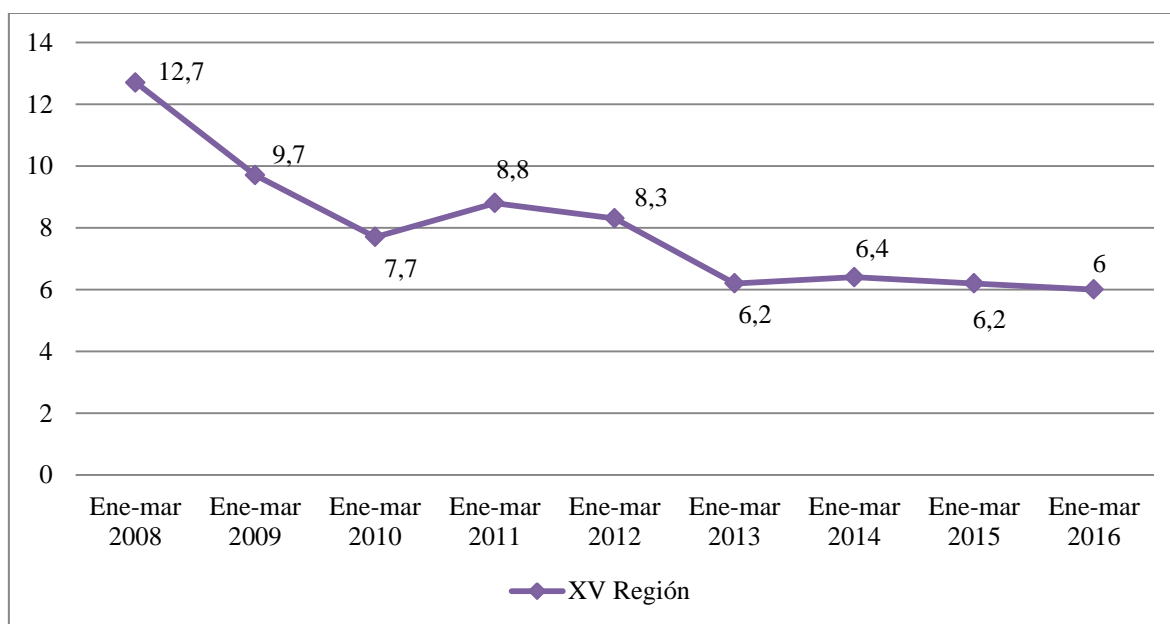
Parinacota hacia un desarrollo sostenido desde su propia realidad (Gobierno Regional de Arica y Parinacota, 2009: 52).

La construcción de conocimientos, el liderazgo y la capacidad institucional catapultan no solo a lograr un crecimiento, sino también a un desarrollo sostenido, debido a que permiten a los beneficiados aportar una mayor productividad y competitividad en las diferentes actividades que realicen, así como la eficiencia en las decisiones que tomen para beneficio del territorio.

Resulta fundamental que las Agencias de Desarrollo procuren invertir en conocimientos y capacidades en donde participen los beneficiarios locales, ya que los proyectos fracasan cuando no se fortalecen en el tiempo y una de las formas de sustentarlos es capacitando a su gente.

Si bien es cierto que el desarrollo territorial se vuelve un reto ya que los beneficios son percibidos de diferentes formas, debido a que los intereses no son los mismos para todos, la CORDAP ha logrado focalizar previo a una evaluación de diagnóstico, sus metas y objetivos, teniendo como consecuencia éxito en sus proyectos y programas, por lo que se analizarán algunos indicadores regionales para comprobar los resultados de las diferentes actividades llevadas a cabo por la CORDAP.

**Gráfico 18. Evolución de la tasa de desocupación de la XV región (%)**



**Fuente:** CORDAP sobre la base de información del INE.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 18 muestra como la tasa de desocupación baja desde el 2008 al 2016, reduciéndose considerablemente a casi la mitad, “situándose incluso por debajo del índice nacional” (CORDAP, 2016: 12), lo que refleja el incremento de plazas de trabajo para los ciudadanos de la XV región chilena. La activación turística y con ello la del comercio, son las principales causas por las que bajó la desocupación, ya que como se visualizó en las tablas 7, 8 y 9, la CORDAP promovió el desarrollo de la región a través de varias actividades descritas en las mismas.

Con el incremento de las plazas de trabajo, los ingresos impositivos de la región también mejoraron como se analizará en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Evolución de los ingresos impositivos en la Región**

<b>Año</b>	<b>Ingreso promedio Arica y Parinacota (CLP - USD)</b>		<b>Incremento porcentual en la región</b>
2007	346.930	534,27	
2008	398.524	613,73	14,87%
2009	410.741	632,54	3,07%
2010	447.078	688,50	8,85%
2011	489.570	753,94	9,50%
2012	532.474	820,01	8,76%
2013	569.769	877,44	7,00%
2014	610.481	940,14	7,15%
2015	639.838	985,35	4,81%

**Fuente:** CORDAP sobre la base de información de la Superintendencia de AFP. Ingresos Nominales.

**Elaboración:** CORDAP

En la tabla 11 se aprecia el incremento de los ingresos impositivos, al registrarse un aumento del 54,22% desde el 2007 hasta el 2015, como consecuencia, además de la mejoría económica en los sectores analizados anteriormente, por las remuneraciones que han ido evolucionando, como se aprecia en la tabla 12.

**Tabla 11. Evolución Ingreso Imponible Región de Arica y Parinacota (CLP)**

<b>Ingreso Imponible</b>	<b>dic-08</b>	<b>dic-09</b>	<b>dic-10</b>	<b>dic-11</b>	<b>dic-12</b>	<b>dic-13</b>	<b>dic-14</b>	<b>dic-15</b>
<b>&lt;150.000</b>	6.006	6.017	5.103	5.198	5.213	5.215	5.032	4.771
<b>&gt;150000 a 200000</b>	10.111	8.388	7.781	6.709	6.537	1.514	1.340	1.577
<b>&gt;200000 a 300000</b>	7.381	9.092	10.193	9.976	9.755	14.126	13.693	10.563
<b>&gt;300000 a 500000</b>	8.003	9.090	10.472	11.436	11.971	12.373	11.862	13.914
<b>&gt;500000 a 750000</b>	5.056	5.872	6.851	7.579	8.039	9.036	9.629	10.384
<b>&gt;750000 a 1000000</b>	2.681	2.903	3.358	4.317	5.049	5.701	6.289	6.480
<b>&gt;1000000 a 1250000</b>	1.238	1.449	1.864	2.303	2.931	3.351	3.973	4.107
<b>&gt;1250000</b>	2.195	2.325	3.156	3.981	5.129	6.183	7.030	7.743
<b>Total empleados</b>	42.671	45.136	48.778	51.499	54.624	57.499	58.848	59.539

**Fuente:** CORDAP sobre la base de información de la Superintendencia de AFP. Ingresos Nominales.

**Elaboración:** CORDAP

En la tabla 12 se observa la evolución del ingreso imponible en la región de Arica y Parinacota. El número de personas que perciben ingresos aumentó desde el 2008 al 2015, así como también se aprecia que al 2015 aumentó en un 40% los ciudadanos remunerados.

Por otro lado, se debe considerar que, para el 2015, el salario mínimo era de \$ 241.000 pesos chilenos (371,14 USD), lo que interpretado en la tabla 12 refleja que casi el 11% de los empleados para el 2015 no ganaban el sueldo básico, porcentaje que para el 2008 era casi del 38%, lo que refleja la mejora en las remuneraciones para los empleados, que además de ser más para el 2015, también fueron mejor remunerados.

Ahora bien, como se ha señalado anteriormente, es muy importante un trabajo integral, no sólo con condiciones desde dentro, sino también desde fuera, es decir, un apoyo desde lo central, desde las máximas autoridades del país, para que, desde diferentes niveles de gobierno, sea posible el emprendimiento y la potencialización de las diferentes comunidades.

En Chile, como se argumenta la CORDAP (2015: 36) en su informe “Beneficios y oportunidades para invertir” para Arica y Parinacota:



En junio del 2014, la presidenta Michelle Bachelet firmó un decreto oficializando un Plan Especial de Zonas Extremas, consistente en la inversión de recursos públicos por US\$ 3.000 millones en las regiones extremas de Arica y Parinacota, Aysén y Magallanes. El Plan Especial para la Región de Arica y Parinacota es una hoja de ruta para un conjunto de inversiones públicas por US\$ 1.000 millones en un plazo de seis años, la cual se elaboró a través de una amplia participación ciudadana y que tiene como horizonte llevar a la región a estándares propios del desarrollo general del país (CORDAP, 2015:36).

Este plan del que forman parte estas dos provincias se estructura principalmente en dos segmentos como son “Todo Chile es Chile” y “Arica y Parinacota se integran al desarrollo de Chile”. Para la primera parte se apunta a mejorar las necesidades básicas y estructurales de estas localidades para tener una mejor calidad de vida y así dar cumplimiento a sus derechos, como también a las obligaciones que tiene el Estado. Luego como nodo estratégico, dentro de “Todo Chile es Chile”, existen dos programas, como son “Camarones, un presente necesario” y “Arica, un futuro posible”, buscando promover la agricultura, pesca, turismo y también temas de salud. Estos fueron los principales programas, pero se desarrollaron muchos más fortaleciendo de esta forma las ventajas competitivas de estas dos provincias. (CORDAP, 2015).

Es importante recalcar que, a nivel provincial, la XV región demuestra una amplia heterogeneidad, debido a que Arica es el centro de desarrollo de la misma y casi la totalidad de los programas y proyectos llevados a cabo tienen como objetivo a Arica.

Arica registra el 98% de la población regional, lo que demuestra el despoblamiento que ha habido en Parinacota, consecuencia del atractivo que representa Arica para los ciudadanos en la actualidad, debido a la falta de oportunidades que se presentan en Parinacota. Esto es producto de la situación geográfica de esta provincia desértica que presenta mala conectividad y poca inversión en la misma. Por lo que es importante la planificación de actividades que logren potenciar esta parte de la región, la cual presenta una densidad población de tan solo 0.33 hab/km<sup>2</sup>, frente a 25.72 hab/km<sup>2</sup> en la provincia de Arica, poniendo en evidencia la precaria situación demográfica de Parinacota. (CORDAP, 2016: 11-12).

Por lo tanto, está en manos de las autoridades provinciales la planificación de actividades categorizadas de acuerdo con estas dos diferentes realidades que presenta la XV región. Así como la CORDAP debe buscar potenciar las habilidades competitivas de esta pequeña población que aún se concentra en Parinacota, para de esta forma también mejorar la calidad vida y motivar la inversión nacional e internacional en esta provincia. Una alternativa interesante es la conexión entre Arica y Parinacota que se podría conseguir a través de la creación de redes que impulsen el apalancamiento de recursos, conocimientos, aprendizajes mutuos y la solución de problemas desde una perspectiva diferente y multinivel como es el propio desarrollo.

## 2.2. Agencias de Desarrollo Local en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV).

### 2.2.1. Aproximación al contexto socio-territorial de la CAPV

La Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) ubicada en España, está conformada por tres provincias: Guipúzcoa, Vizcaya y Álava, en donde, con un territorio pequeño y poblado, se llevan a cabo actividades comerciales y de pesca. (Todo sobre España, 2000). (Gráfico 19).

Gráfico 19. Ubicación geográfica del País Vasco



**Fuente:** Pinterest (s.f.).

**Elaboración:** Pinterest.

Según las Naciones Unidas (s.f., citado en Euskadi en cifras, s.f), “es un país moderno con un índice de Desarrollo Humano que alcanza la octava posición mundial”. El País Vasco se encuentra habitado por dos millones de habitantes, y pretende posesionarse como la cuarta revolución industrial, al tener una productividad de 130% por trabajador. (Euskadi en cifras, s.f.).

La CAPV tiene tres características clave que le han permitido a las agencias de desarrollo local un rendimiento exitoso. Entre estas características se resalta la institucionalidad, la influencia de las ciudades capitales, las relaciones sociales y los sistemas productivos locales. (Gainza y Unceta, 2011: 118). Estos factores se desglosan a lo largo del capítulo, permitiendo conocer el sistema que utilizan estas ADL para conseguir el desarrollo de sus comunidades.

Al presentarse ciudades capitales que polarizan las estrategias de desarrollo de la CAPV, instituciones que integran no solo los intereses del territorio, sino que utiliza herramientas formales como leyes y políticas, y los SPL tienen diferentes niveles de integración y especialización, se presenta un panorama

variado en el que se crean relaciones comerciales, sociales, y clusters que facilitan la competitividad. (Gainza y Unceta, 2011: 119).

Es decir, la CAPV ha potencializado los diferentes medios existentes en su territorio para su beneficio, porque, si bien el tema de las ciudades capitales resta espacio a las que no son principales, esto no ha sido impedimento para que el País Vasco aproveche toda esta diversidad, mediante los dones que brindan los SPL, es decir, “en los que existe especialización productiva y complementariedad, un mercado de trabajo especializado, procesos de institucionalización y economías de aglomeración” (Gainza y Unceta, 2011: 119). Así mismo, se aprecia que, en el sistema de trabajo, aquellas que no tienen algún tipo de especialización o institucionalidad, son incluidas de igual forma en el programa que llevan a cabo las ADL, permitiendo una completa red de apoyo para el desarrollo de todo el País Vasco.

**Tabla 12. Sistemas Productivos Locales en la CAPV**

<b>Tipo de SPL</b>	<b>Características</b>	<b>Comarcas</b>
Marshalliano	Especializado, descentralizado, complementariedad de empresas.	3
Con subsistemas marshallianos	Subsistemas con economías de localización, pero no están descentralizados y no hay complementariedad entre empresas	2
Polarizados por el sistema polinuclear de ciudades	Industria no especializada y servicios. Ventajas relacionadas con economías de urbanización.	10
Indefinidos	Bajo nivel de especialización, sin economías externas	3

**Fuente:** Larrea 2000 citado en Gainza y Unceta, 2011: 120.

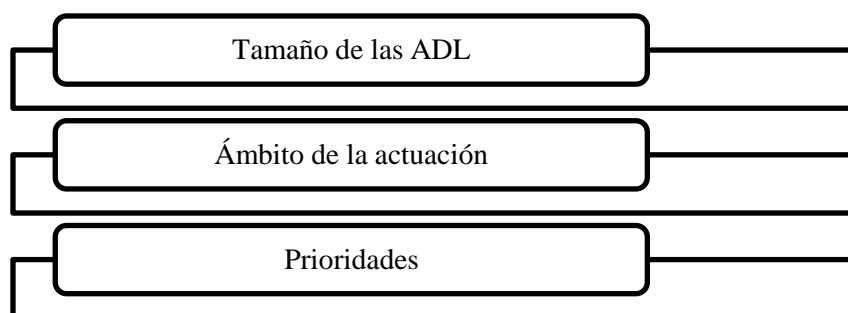
**Elaboración:** Gainza y Unceta.

La tabla 13 muestra la clasificación de los SPL de la CAPV, así como el número de comarcas (territorios que se tienen características físicas o culturales en común) que tienen cada tipo de clasificación. Esto como parte del estudio del entorno a las ADL, lo que permite tener una mayor visión de la realidad, las condiciones que limitan su desempeño y el alcance que se podría obtener. Todas estas características condicionan el desempeño de las ADL, por ello, se analizará a continuación las características de las mismas para descubrir su estrategia hacia el desarrollo.

### **2.2.2. Experiencia de las ADL en el País Vasco**

En la CAPV existen 31 ADL agrupadas en la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN), las cuales se identifican por las siguientes características (Gráfico 19):

**Gráfico 20. Factores de clasificación de las ADL del País Vasco**



**Fuente:** Gainza y Unceta – Revista de estudios regionales 92.

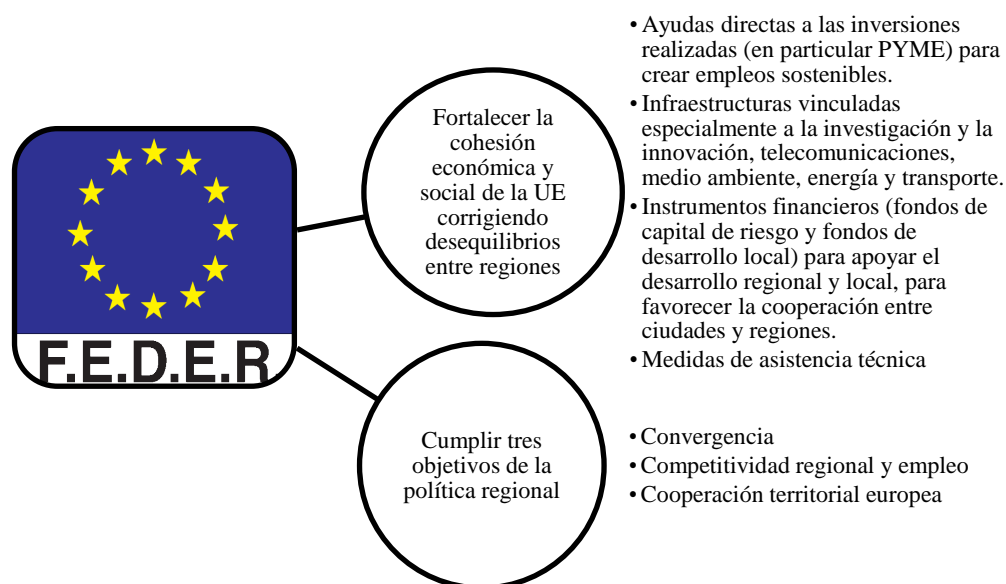
**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 20 se observa la tipología de clasificación de las ADL en el País Vasco, ya sea por el tamaño de la agencia, por su ámbito de actuación o por las prioridades que posea.

El tamaño de las ADL está considerado por el presupuesto o por la plantilla del personal. El 43% del presupuesto procede de los ayuntamientos y el resto se obtiene del Fondo Social Europeo (FSE) o del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). (Gainza y Unceta, 2011: 122).

El FEDER es un gran apoyo financiero para las ADL del País Vasco, el cual pretende (Gráfico 21):

**Gráfico 21. FEDER**



**Fuente:** Comisión Europea, Política Regional – FEDER (2015).

**Elaboración:** Evelyn Intriago

El gráfico 21 muestra la importancia del FEDER, el cual se enfoca en problemas regionales para intentar reducir ciertas disparidades que podrían existir a nivel local, sin discriminación de ubicación geográfica, sexo, creencias, entre otros factores de las comunidades (Comisión Europea, 2015). El

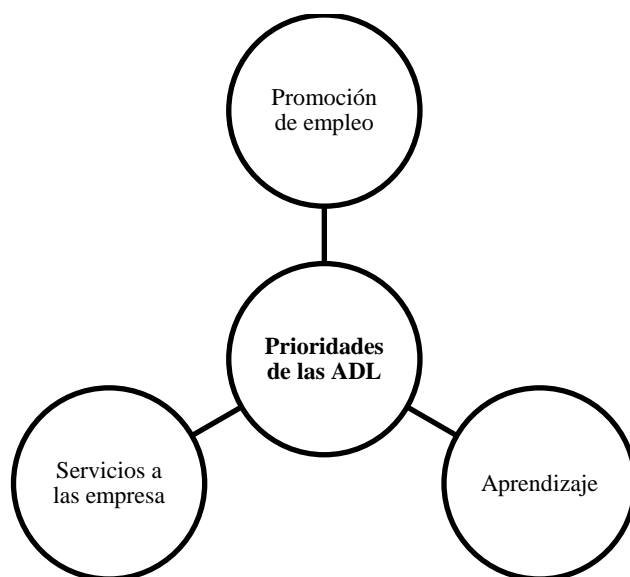
éxito de esta organización depende de las colaboraciones territoriales y agentes locales involucrados en el proceso de ejecución de los programas, en este caso, el rendimiento de las ADL del País Vasco, lo que demuestra la importancia de la creación de redes, así como la asociatividad interinstitucional en varios niveles, para que apoyen el compromiso con la comunidad.

En el gráfico 19 sobre el ámbito de actuación de las ADL, existen tres tipos de situaciones en las que las ADL se pueden desempeñar, los cuales están determinadas por el nivel de especialización de los SPL y el grado de institucionalización. La primera situación es aquella en que los SPL tienen un grado de especialización, así como tienen correspondencia con las instituciones en ese mismo nivel en su localidad. El segundo entorno es aquel en que solo se da una de estas situaciones, es decir, que, si existen SPL especializados, no se cuenta con instituciones locales y viceversa. Y el tercer ambiente es aquel en el que no se aprecia ninguna de las dos condiciones, es decir, no existe un entorno económico definido. (Gainza y Unceta, 2011: 122).

Esto muestra la capacidad de atender Sistemas Productivos Locales (SPL) heterogéneos por parte de las ADL del País Vasco, lo que incrementa el alcance de las mismas en búsqueda del desarrollo en las diferentes comarcas.

Las prioridades se pueden clasificar de la siguiente manera (Gráfico 22):

**Gráfico 22. Prioridades de las ADL del País Vasco**



**Fuente:** Gainza y Unceta – Revista de estudios regionales 92.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

Las ADL se encuentran entre estas tres opciones de prioridades (Gráfico 22), las cuales influyen en su estructura organizativa. La promoción de empleo es una de las razones por las que las ADL surgieron y aquellas que priorizan el aprendizaje son las que impulsan la creación de empresas como estrategia para el desarrollo productivo. Por otro lado, las que se enfocan en servicios a las empresas incluyen servicios como asesoría y estudios de mercado. (Gainza y Unceta, 2011: 123).

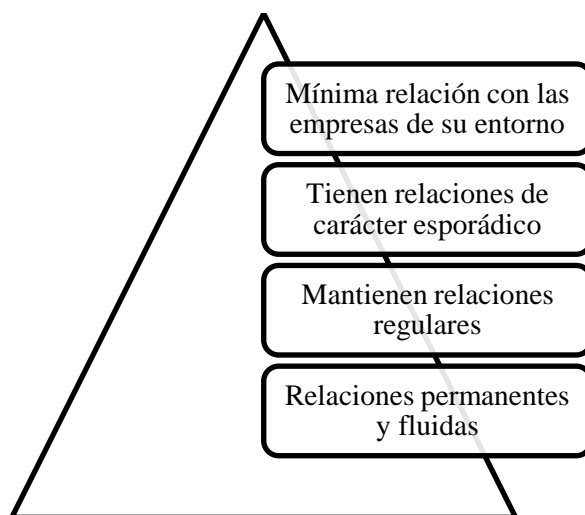
Esta concentración en un ámbito económico específico permite la focalización de actividades y de las diferentes fases del programa que lleven a la consecución de objetivos determinados en una sola área que mejorar, lo que permite determinados resultados que produzcan un impacto en una sola área y no pequeños resultados sin impacto en varias áreas al mismo tiempo.

Estas tres prioridades de las ADL, si bien son las principales, también existen otras funciones que determinan el alcance de estas organizaciones dependiendo del entorno en que se desenvuelvan.

### 2.2.2.1. Creación de redes

Por otro lado, las ADL en la CAPV también están clasificadas por las relaciones que pueden llegar a enmarcar con las empresas de su entorno.

**Gráfico 23. Tipos de relaciones de las ADL con su entorno**



**Fuente:** Gainza y Unceta – Revista de estudios regionales 92.

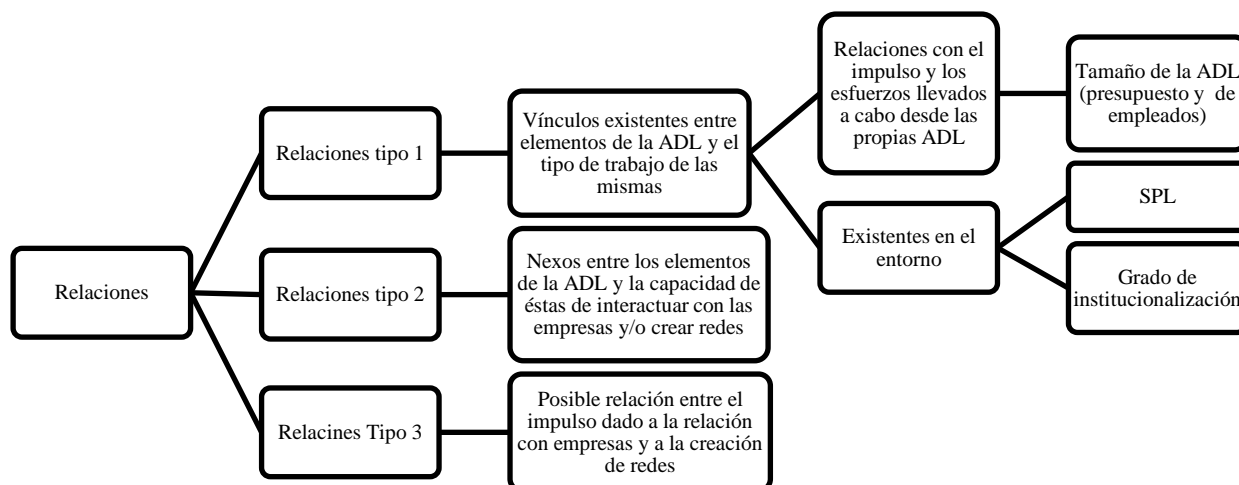
**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 23 se aprecian los tipos de relaciones que las ADL del País Vasco entablan con su entorno. “En estos espacios, las empresas y organizaciones locales trabajan en proyectos específicos para el desarrollo del conocimiento, el aprendizaje, la innovación o la competitividad comarcal bajo la coordinación de la ADL”. (Gainza y Unceta, 2011:125).

Cabe recalcar que estas relaciones se producen de acuerdo con las capacidades de cada uno, ya que, así como existen algunas ADL con entornos más favorables y especialización, también hay otras en una etapa de aprendizaje o fase preliminar que no les permite tener un alcance tan profundo como las mencionadas en primer momento.

Dentro de la trayectoria relevante de las ADL en la CAPV, se pueden mencionar tres tipos de relaciones (Gráfico 24):

**Gráfico 24. Relaciones entre las características de las ADL, su orientación y la creación de redes:**



**Fuente:** Gainza y Unceta – Revista de estudios regionales 92.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 24 se observan las relaciones entre las características de las ADL, su orientación y la creación de redes, divididas en tres tipos de relaciones.

Para el tipo de relación 1, algunos factores no determinan la orientación que tomen las ADL, como es el tamaño de la agencia; sin embargo, para las estrategias de las mismas resulta fundamental la especialización de los sistemas productivos locales y las prioridades, ya que guían sus relaciones y su accionar. Una ADL en un ambiente con sistemas productivos poco especializados o bajo grado de institucionalidad solo llegará a ejercer actividades base, como la promoción del empleo, pero una ADL en un entorno con sistema productivo local especializado y altos grados de institucionalidad puede llegar a la creación de redes y empresas (Gainza y Unceta, 2011: 129). Es decir, que pueden existir agencias de desarrollo local con mucho esfuerzo voluntarista, pero el entorno será una limitante para la obtención de sus objetivos.

Lo que implica que, más allá de los esfuerzos de inversión y con el personal de apoyo, las ADL tendrán dificultades de avanzar si no cuentan con un entorno favorable, por más bien estructurada que se encuentren sus políticas y reglas internas, ya que, si no consigue el crecimiento del tejido económico del territorio, será una organización sin un valor agregado para el desarrollo de la comunidad.

### **2.3. Lecciones de la CORDAP y de las agencias de desarrollo local de la CAPV para la ADPM**

A partir de la experiencia de la CORDAP de Chile y de las ADL de la CAPV, quedan varias lecciones para la ADPM de Manabí - Ecuador, que permiten ampliar el horizonte de alcance y éxito, si se las considera como medio de aprendizaje y retos para mejorar la institucionalidad local.

En la tabla 14 se resumen las diferencias a partir de la experiencia entre la ADPM, la CORDAP y las ADL de la CAPV, a partir de las cuales, se establecerán las lecciones aprendidas.

**Tabla 13. Diferencias entre ADPM, CORDAP y las ADL de la CAPV**

Factor	CORDAP	Agencias de Desarrollo Local de CAPV	ADPM
<b>Información</b>	Acceso amplio, completo y actualizado de boletines, informes, rendición de cuentas, estatutos, leyes, entre otros materiales en la página web.	-	Información escasa, incompleta y desactualizada en la página web. Dificultad para obtener información en las visitas personales a las oficinas de la ADPM.
<b>Creación de redes</b>	Promueve la integración y participación de personas voluntarias, universitarios, especialistas, expertos, ciudadanos en general, etc., en las tomas de decisiones. Además, el directorio de la CORDAP está compuesto por 27 miembros que representan a Asociaciones Gremiales, Cámaras de Comercio, Uniones Comunales, Asociación de empresarios, organización de trabajadores, Universidad de Tarapacá, la Intendencia y Gobiernos subnacionales.	Se establecen niveles de relación de acuerdo con las capacidades de cada entorno, el grado de institucionalidad, el tipo de SPL y el tamaño de la ADL, es decir abarca todo el País Vasco, considerando los escenarios heterogéneos que existen en el País Vasco. La creación de redes es un factor fuerte en la CAPV.	Cuenta con socios institucionales de algunos sectores productivos. Relación superficial.
<b>Financiamiento</b>	Recibe financiamiento del Consejo Regional, así como el respaldo sectorial, el cual es más alto y comprende las aportaciones de las filiales y otros organismos públicos y privados.	El 43% del presupuesto procede de los ayuntamientos y el resto del FEDER, el cual es un organismo que vela por el desarrollo local. Muestra apoyo internacional y multinivel.	Alto aporte económico del GPM. También recibe de los Gobiernos municipales y beneficiarios.
<b>Sistemas Productivos Locales</b>	No categorizados	Se categorizan de acuerdo con su entorno, lo que permite tener una mayor visión de la realidad, las condiciones que limitan su desempeño y su alcance.	No categorizados
<b>Prioridades</b>	Turismo, y de acuerdo con necesidades provinciales	Focalización de acuerdo con el entorno, institucionalidad, capacidades, etc.	Sector agropecuario que potencia la economía provincial, además de las que se desarrollen a nivel provincial
<b>Capacidad de gestión</b>	Capacidad de coordinación de actividades en multiniveles de gobernanza. Fuerte participación ciudadana.	Coordinación simultánea de 31 ADL, clasificadas de acuerdo con competencias y habilidades. Con la creación de redes que fortalecen sus capacidades interinstitucionales	Desaprovechamiento de capacidades y oportunidades de coordinación. La ADPM representa una estrategia operativa para el GPM.
<b>Gobernanza multinivel</b>	Ligero apoyo nacional, pero es necesario más integración entre Arica y Parinacota, es decir, crear una conexión entre las dos provincias.	Fuerte relación internacional, interinstitucional y vinculación con el entorno y niveles de gobernanza más pequeños	Escasa, a penas con los municipios de localidades beneficiadas.

**Fuente:** ADPM, CORDAP, ADL de CAPV.

**Elaboración:** Evelyn Intriago



Uno de los principales problemas para llevar a cabo esta investigación fue el acceso a la información de la ADPM, la cual se presenta de forma incompleta, desactualizada y escasa en su página web. Por el contrario, con la CORDAP, a pesar de ser de otro país, se tuvo mayores facilidades para acceder a la información desde su página web, lo que demuestra su transparencia y claridad de sus actividades, ya que brinda toda la información interna de la agencia, así como su planificación y resultados. Se pueden obtener boletines, rendiciones de cuentas, estatutos, leyes, informes, entre otros.

La transparencia de la información, así como el acceso a la misma, incentivan al análisis y trae consigo recomendaciones y deja buenas prácticas a otras organizaciones, por lo que es fundamental no descuidar este tema tan fundamental en las agencias de desarrollo.

Otra lección importante, es la creación de redes. Una ADL potencia sus estrategias y el éxito de sus actividades con la consecución del cumplimiento de sus objetivos al crear redes organizativas, es decir, al asociarse institucionalmente con variados tipos de instituciones y gobiernos subnacionales, factor que en la ADPM se basa en relaciones superficiales con socios institucionales de acuerdo con los proyectos a ejecutarse, es decir, primero se establecen los proyectos y luego se realizan las vinculaciones con diferentes instituciones y organismos.

Por el contrario, la corporación de Arica y Parinacota ha priorizado este factor que le ha ayudado con la obtención de recursos de parte de sus diferentes socios para el cumplimiento de sus objetivos, así como le ha permitido atacar los problemas locales desde perspectivas diversas, al abrir el campo de la opinión y toma de decisiones, permitiendo, de la misma forma, el intercambio de conocimientos y, por lo tanto, un aprendizaje mutuo.

Esta creación de redes de forma más organizada y especializada se puede observar en las ADL de CAPV, en las cuales, la creación de redes involucra todo un estudio exhaustivo previo, desde el entorno, el grado de institucionalidad en el territorio, el tipo y tamaño de las ADL, los sistemas productivos locales y la relación entre todos los factores, lo que establece espacios de colaboraciones público – privadas en diferentes niveles, incentivando el aprendizaje y apalancamiento de conocimientos y de recursos, de acuerdo con las realidades de las localidades. Es decir, que las redes se crean de acuerdo con las realidades, capacidades, motivación ciudadana, etc. Esta característica le ha permitido a la CAPV atender sistemas productivos heterogéneos, al mantener una estructura bien definida bajo diferentes ámbitos, lo que le ha concedido mejores perspectivas y bases para solucionar las variadas situaciones que se presenten.

Por ejemplo, en el caso del País Vasco, una relación fuerte y de compromiso es con el FEDER, lo que le ha permitido ser partícipe de un fuerte financiamiento de parte de una organización a nivel de la Unión Europea, además de los recursos que pueda recibir de los ayuntamientos, convirtiéndose en una nueva lección que brindan las ADL de la CAPV a las ADL.

En la ADPM se presentó una insostenibilidad muy fuerte acerca de su financiamiento que afectó su liquidez para hacer frente a sus obligaciones o respaldar sus actividades, comprometiendo no solo la ejecución de los diferentes proyectos, sino también la estabilidad de la propia agencia.

Por el contrario, la CORDAP además del financiamiento recibido por el Consejo Regional, logró instaurar las filiales, las cuales le ayudaban a potenciar los financiamientos de las diferentes actividades que se llevaban a cabo, lo que al mismo tiempo permitía la creación de empleos para los ciudadanos a través de estas pequeñas organizaciones técnicas, mediante las cuales se capacitaban y, sobretodo, llegaban a ser parte de las diferentes fases de los programas y procesos, en este caso, desde la parte financiera.

Otra lección importante que dejan las ADL de la CAPV es la concentración en el ámbito económico, es decir, que establecían una sola prioridad, ya sea esta la promoción del empleo, el incentivo a servicios de empresas o el aprendizaje. Esto también se debía a que, en el País Vasco, se encuentran 31 diferentes ADL, por lo que la cantidad de las mismas les permite focalizar los objetivos de la región. Por el contrario, con la ADPM y la CORDAP, las actividades se focalizan en diversos objetivos que van acorde a las necesidades provinciales y regionales, respectivamente, ya que son las únicas en sus localidades.

La vinculación con la sociedad es un factor que destaca en la CORDAP, porque permite la generación de confianza, ya que las personas capacitadas de las propias comunidades son las que se encuentran liderando las actividades, también al abrir espacios de opinión, facilitando de esta forma la construcción de la identidad y al legalizar en reglamentos las decisiones tomadas con los ciudadanos en reuniones con las autoridades, lo cual otorga más realce y garantía del cumplimiento de las diversas actividades.

De esta manera se aprecian diferentes factores que fortalecen el trabajo tanto de la CORDAP como de las ADL de la CAPV. Estas lecciones nutren el análisis de la ADPM al mostrar desde otras perspectivas la posibilidad de aplicar correctamente y con éxito políticas públicas desde el nivel local.

## **2.4. Conclusiones del capítulo**

A partir del estudio de estas dos experiencias internacionales de agencias de desarrollo se comprueba que es posible el desarrollo desde la institucionalidad a nivel territorial.

Por un lado, la CORDAP posee una buena administración de agencia, que le ha permitido bajo las correctas vinculaciones obtener colaboraciones nacionales e internacionales, así como de sostenibilidad financiera y rendimientos positivos en el tiempo.

Esta corporación deja algunas lecciones importantes para la ADPM, y en general para las organizaciones público-privadas no sólo de su país, sino de todas aquellas que deseen y se propongan mejorar su estructura, objetivos y procesos en busca de mejores resultados para los ciudadanos que gozan de sus beneficios.

Entre ellas se tiene la transparencia de información, lo que impone el reto de tener las cuentas claras y por lo tanto evitar temas de corrupción y por otro incentivar el interés de sus beneficiarios de informarse de los diferentes programas que se realizan en sus localidades. Así mismo, se destaca la obtención de recursos de parte de sus diferentes socios lo que permite fortalecer temas de identidad.

De la misma forma, se destaca el financiamiento recibido por el Consejo Regional, ya que permite instaurar las filiales que vinculan a los ciudadanos e incentivan a formarse y capacitarse mucho más, para ser parte de las mismas, y factor que destaca en la CORDAP, porque permite la generación de confianza.

Por otro lado, la experiencia de la ADL en la CAPV muestra un verdadero tejido empresarial. Las 31 ADL emprenden actividades con base al entorno en el que se desarrollan, lo que muestra el aprovechamiento total de los diferentes factores, estructurados sistemáticamente y sacando lo mejor de cada uno, al incentivar la creación de redes. En el País Vasco se evidencia una verdadera gestión local, que más allá de las competencias del territorio, forma un tejido con cada detalle que construye el camino paso a paso hacia el desarrollo.

La ADPM necesita revisar cada uno de estos temas y visualizar, a partir de estas lecciones, el aprendizaje que, según su realidad se pueda aplicar paso a paso. Ahora como Manabí Produce EP resultaría fundamental aplicar los cambios necesarios que lleven a esta agencia a ser una institución de éxito hacia el desarrollo para Manabí y el Ecuador.

A continuación, en el tercer capítulo se evaluarán dos proyectos ejecutados por la ADPM entre el 2013 y 2015, lo que permitirá profundizar en su desempeño y alcance como ADL.

## Capítulo 3

### Proyectos ejecutados en el sector agrosilvopastoril por la ADPM en las parroquias Bellavista y San Isidro

Los proyectos son los principales instrumentos utilizados por las ADL para promover el desarrollo local en un territorio, ya que la política pública es operativa a través de programas y proyectos. Por lo tanto, es importante analizar el rol de los proyectos de desarrollo de la ADPM para complementar el estudio del alcance que tuvo esta ADL en el periodo estudiado.

A continuación, se evaluarán dos de sus proyectos ejecutados entre el 2013 y 2015 que se enfocan en el sector agrícola que potencia la economía en Manabí.

#### 3.1. Caracterización de los proyectos.

El GPM es la organización que planifica los proyectos y la ADPM funciona tan solo como un ejecutor de estas actividades, que cabe recalcar, no son todos los que planifica el GPM, llegando a ser apenas el 5% aproximadamente de todos los que anualmente se diseñan por el GPM.

##### 3.1.1. Proyecto: “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la Asociación 11 de Agosto de la Parroquia Bellavista del Cantón 24 de Mayo”.

**Antecedentes.** En el Informe Técnico que emite la ADPM en el 2015 sobre este proyecto, se menciona que, en el 2013, se suscribe la transferencia de recursos para la ejecución del proyecto “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la Asociación 11 de Agosto de la Parroquia Bellavista del Cantón 24 de mayo” entre el GPM y la ADPM. Luego, se iniciaron las actividades a partir del 01 de febrero de 2014 con la coordinación y socialización del proyecto, el cual buscaba “mejorar el establecimiento de una organización competitiva y con responsabilidad social y ambiental, difusión de innovaciones tecnológicas en pasto y manejo de ganado, incorporación de riego a cultivo de pasto y protección de fuentes de agua” (Mendoza, 2015: 2).

En la tabla 15 se aprecia que desde el GPM, el Gobierno Parroquial de Bellavista (GPB), hasta los propios beneficiarios aportaron, en diferente medida, al financiamiento del proyecto en cuestión. El aporte del GPM fue el más importante, ya que representó casi el 60% del monto total necesario, pero sin dejar de ser menos clave los aportes del resto de agentes, que hicieron sus colaboraciones, también de acuerdo con sus posibilidades, es decir, que, si el beneficiario podía colaborar simplemente con un par de objetos necesarios para la instalación de las parcelas, lo haría, así como aquel que podría colaborar con 10 elementos. Esto refleja la vinculación de los agentes con la ejecución de este programa que buscaba beneficiar a 20 pequeños productores y a sus familias.

**Tabla 14. Presupuesto (Unidad: USD)**

Duración	12 meses	Montos	
<b>Monto total del proyecto</b>		\$ 81.672,60	100,00%
<b>Aportes</b>	Beneficiarios	\$ 8.500,00	10,41%
	GPB (Municipal)	\$ 24.819,20	30,39%
	GPM	\$ 48.353,00	59,20%

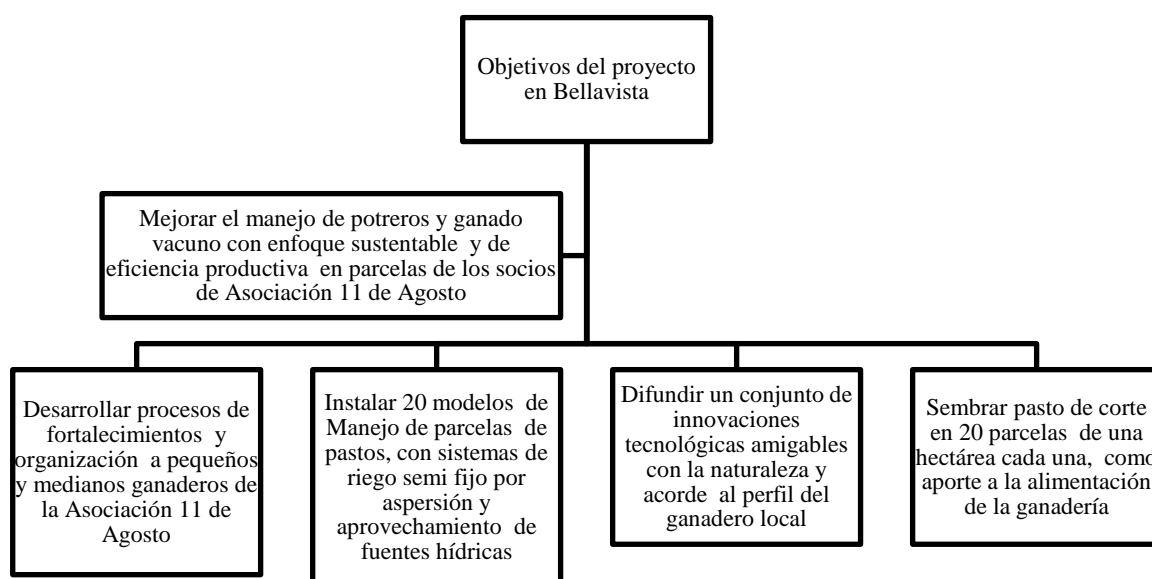
**Fuente:** Informe técnico final (Mendoza, 2015: 2).

**Elaboración:** Bagner Mendoza

Esto es algo rescatable de la ADPM, ya que, al incentivar la aportación de las mismas comunidades, sienten una mayor identidad con el proceso. Sin embargo, el número productores beneficiados resulta bastante pequeño.

El proyecto en Bellavista se planteó los siguientes objetivos, que fueron detallados en el Informe técnico final en el 2015 (Gráfico 25):

**Gráfico 25. Objetivos del proyecto en Bellavista**



**Fuente:** Informe técnico final - Bagner Mendoza, 2015.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En el gráfico 25 se muestra el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto. Se aprecian acciones focalizadas en la Asociación 11 de Agosto, que pretendían mejorar el manejo de potreros y ganado vacuno con un enfoque sustentable.

A partir de estos objetivos planteados, se definieron cinco actividades globales para llegar al cumplimiento de los mismos, las cuales se detallan en la tabla 16:

**Tabla 15. Resumen de actividades**

<b>Actividades</b>	<b>Componentes</b>
1) Procesos de fortalecimiento y organización a pequeños y medianos ganaderos de la Asociación 11 de Agosto de la Parroquia Bellavista del Cantón 24 de Mayo.	Taller de Fortalecimiento Organizativo
	Taller sobre conformación de cajas de ahorro y créditos
	Resultados de los talleres
2) Instalación y operación de modelos de manejos de parcelas de pasto con sistema de riego semi-fijo por aspersión y aprovechamiento de fuentes hídricas.	Difusión de conocimientos en sistemas de riego
	Instalación de sistema de riego
3) Difusión de un conjunto de innovaciones tecnológicas, amigables con la naturaleza y acorde al perfil de los ganaderos de la zona.	Preparación de abonos orgánicos para fertilizar pastos
	Instalación de cercas eléctricas
	Adquisición e instalación de un sistema de abastecimiento de agua para bebedero en 20 ha. (bomba, tuberías)
4) Sembrío de pasto de corte en 20 parcelas de una hectárea cada una.	Siempre de pasto de corte
5) Asistencia técnica y gestión del proyecto	Contratación de un técnico profesional

**Fuente:** Informe técnico final (Mendoza, 2015: 1).

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 16 se puede observar que, previa a la parte fuerte del proyecto que era la instalación y operación de las parcelas, se realizaron capacitaciones a los beneficiarios para fortalecer y organizarlos de mejor forma. Y, en la última parte, se realizó la contratación de un técnico profesional para el seguimiento de las actividades con la Asociación 11 de Agosto, beneficiarios directos del proyecto en mención.

Con estas actividades como eje de este proyecto en Bellavista, se llevaron a cabo para su cumplimiento pequeñas actividades complementarias, como se aprecia en el lado derecho de la tabla 16. Ciertamente, hubieron algunos inconvenientes a medida que avanzaba el cronograma de actividades, y uno de ellos fue el tema de la financiación, debido a que, como mencionaron las autoridades, el presupuesto necesitó una reestructuración, pero “mediante reunión de trabajo con miembros de la Asociación 11 de Agosto y funcionarios de la Agencia de Desarrollo, se acuerda hacer una reestructuración del presupuesto del proyecto, asumiendo ciertos gastos los beneficiarios del proyecto” (Mendoza, 2015: 3), lo que se denota una falta de planificación presupuestaria, incluso para los propios beneficiarios que no contaban con ciertos gastos.

Los talleres fueron divididos en dos secciones, la primera del “Fortalecimiento organizativo”, y la segunda sobre la “Conformación de Caja de Ahorro y Crédito”. En ambas capacitaciones, se tuvo la asistencia perfecta de los 20 beneficiarios, lo que simbolizó el interés de los mismos por aprender y aprovechar la oportunidad de instruirse para obtener los mejores resultados del proyecto en cuestión.

Otra de las actividades que se llevaron a cabo fue la instalación y la operación de modelos de manejo de parcelas de pasto. Adicionalmente, se repartieron conocimientos sobre los sistemas de riego, en los que cada beneficiario con su parcela de una hectárea ponía en práctica lo aprendido, ya que “se les hizo constantemente un seguimiento continuo como es: poda, desmalezado, repique, control de plaga y resiembra en los lugares donde se tuvo problema con la sequie o el tanque de plagas, etc.” (ADPM, 2015: 5).

**Gráfico 26. Mapa geográfico 24 de Mayo**



**Fuente:** Gobierno Provincial de Manabí -24 de Mayo.

**Elaboración:** GPM

En el gráfico 26 se observa que al este del cantón 24 de Mayo se encuentra la parroquia rural de Bellavista, en la que existe una fauna muy diversa, así como una riqueza hidrográfica, ya que nacen algunos afluentes. A lo largo de esta parroquia se distribuyen las diferentes parcelas y sus 20 beneficiarios, ya que vienen de varias comunidades como son: La Guinea, Merejo Adentro, Estero Bravo, Calvo Grande, Merejo, San Valentín, Las Lozas, San Juan, El Esfuerzo, San Juan, San Vicente, y Estero Abierto.

Por otro lado, cabe recalcar que las capacitaciones han sido teóricas-prácticas, y además de esto, también en los siguientes meses se instalaron las diferentes cercas eléctricas. De la misma manera, se procedió con la siembra de pasto de corte y se adquirieron e instalaron los diferentes bebederos para el ganado, construidos de forma artesanal. Pero una de las características fundamentales en estos procesos es que estas actividades las realizaron los mismos beneficiarios, es decir, que todo dependió en casi su totalidad de la disponibilidad de la mano de obra de la propia comunidad, por lo que se

puede concluir que la ADPM funcionó como un facilitador del proceso, mas no como deben trabajar realmente este tipo de organizaciones. La ADPM no consiguió sistematizar, organizar las diferentes fortalezas y debilidades de las localidades, así como otorgar servicios que ayuden a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

En páginas posteriores se evaluará el alcance que tuvo ese proyecto, bajo el esquema de un marco lógico; sin embargo, es menester recalcar nuevamente que la disponibilidad de información por parte de la ADPM fue escasa y, con la referente a los proyectos solicitados, no se registran marcos lógicos completos en sus informes entregados.

### 3.1.2. Proyecto: “Implementación de granjas agrosilvopastoriles con sistemas de riego para pasto de corte y cercas eléctricas”.

**Antecedentes.** Por el contrario, del primer proyecto mencionado, este tenía por ubicación a la parroquia de San Isidro, en el Cantón Sucre de la Provincia de Manabí y dentro de esta Parroquia se beneficiarían a 9 comunidades, entre ellas Agua blanca, Boca palma, Calada, Chicha, Chimborazo, La Providencia, Las Brisas, Pechichal, Río Grande, San Benito y San Lorenzo; con un total de 25 beneficiarios de la Asociación Agropecuaria Campo Verde (Mendoza, 2015: 2).

Este proyecto se suscribió en convenio de cooperación entre el GPM y la ADPM, el mismo que inicia a partir del 15 de febrero de 2013, con la coordinación y socialización del proyecto, y cuenta con la participación de 25 productores de la Asociación de Ganaderos Campo Verde de la parroquia San Isidro Cantón Sucre. Este proyecto es parte del programa del Buen Vivir, que contempla la instalación de cerca eléctrica y sistema de riego por aspersión para 25 hectáreas, una hectárea por cada socio (Mendoza, 2015: 1).

**Tabla 16. Presupuesto del proyecto en San Isidro**

<b>Duración</b>	<b>9 meses</b>	<b>Montos</b>	
Monto total del proyecto		<b>\$ 120.438,45</b>	<b>100,00%</b>
Aportes	Beneficiarios	<b>\$ 26.750,00</b>	<b>22,21%</b>
	GPM	<b>\$ 93.688,00</b>	<b>77,79%</b>

**Fuente:** Proyecto Silvopastoril (ADPM, 2015: 2).

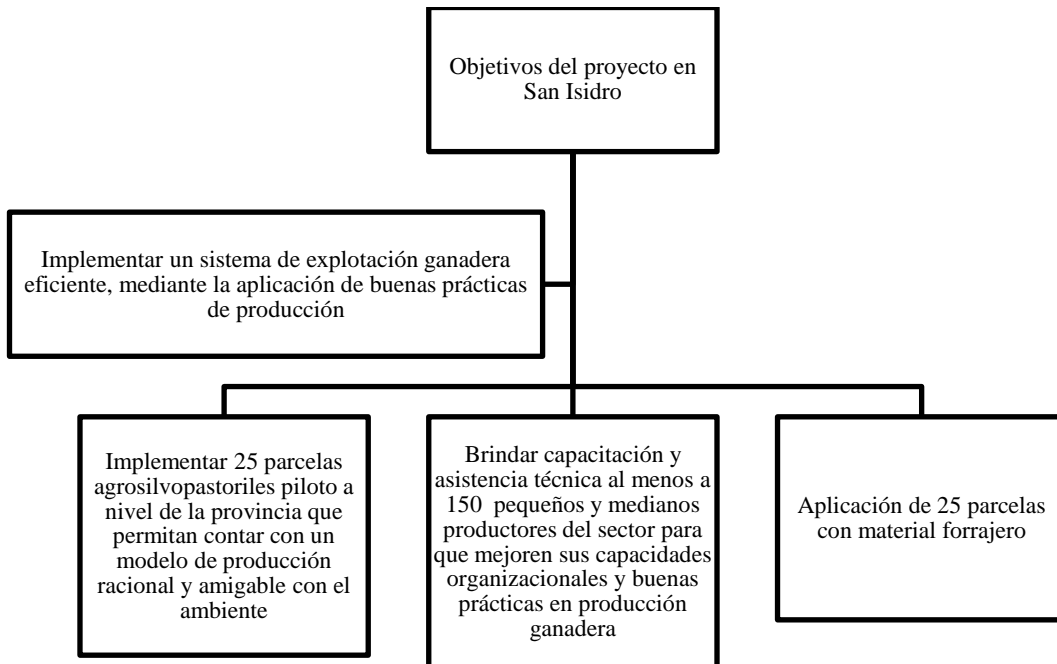
**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 17 se observa que, a diferencia del primer proyecto, en este solo se tienen las colaboraciones del GPM y de los beneficiarios, estos últimos aportando con el 22% del monto total del proyecto. Pero este programa tuvo un financiamiento por parte del GPM casi del doble de lo que se aportó al primer proyecto, a pesar de tener tan solo cinco beneficiarios más. Lo que representa una sobreinversión en este segundo proyecto, es decir, un desgaste de fondos financieros.

Este proyecto también se planteó con un objetivo general y algunos específicos, los cuales se detallan en el gráfico 27:



**Gráfico 27. Objetivos del proyecto en San Isidro**



**Fuente:** Informe técnico final - Bagner Mendoza, 2015.

**Elaboración:** Evelyn Intriago

A partir de estos objetivos que están enfocados en la aplicación de buenas prácticas, brindar capacitaciones y finalmente la aplicación de parcelas, se definieron cuatro actividades globales para llegar al cumplimiento de los mismos, las cuales se detallarán en la tabla 18:

**Tabla 17. Resumen de actividades**

Actividades	Componentes	Subcomponentes
1) 25 parcelas renovadas con Pasto Tanzania y asociadas con especies forestales forrajeras.	Preparación del suelo	
	Siembra	
	Control de la maleza	
	Fertilización orgánica	
	Siembra de especies forestales forrajeras	Asistencia técnica del proyecto
	25 parcelas de una hectárea (una por productor) instaladas con sistemas de pastoreo racional <i>voisin</i> (PRV) y riego	
	Instalación de 25 sistemas de riego por aspersión y red hidráulica para PRV	Capacitación e instalación
2) 25 productores de la Asociación Campo Verde están capacitados en fortalecimiento organizacional y manejo de buenas prácticas de producción ganadera.	Talleres de micro finanzas rurales	Concepto de ahorro y crédito, beneficios y oportunidades
		Estructuras y condiciones para la formación de cajas de ahorro y crédito
		Priorización de estrategias para el desarrollo de instrumentos de ahorro y crédito
	Taller de comercialización asociativa	
	Talleres de buenas prácticas de producción ganadera.	Importancia y manejo de los sistemas agrosilvopastoriles
		Importancia y manejo de los sistemas de pastoreo rotativo
Estrategia de conservación de forrajes		
3) Implementación de 25 parcelas complementarias para la producción de material	Preparación del suelo	
	Siembra	
	Control de maleza	
4) Gestión del proyecto	Contratación del técnico del proyecto	
	Seguimiento y evaluación del proyecto	

**Fuente:** Informe final “Proyecto Ganadero San Isidro” (Mendoza, 2015: 2-16).

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 18 se observa que las capacitaciones se dan en una segunda parte del proceso de este proyecto y se dividen en tres partes: talleres de micro finanzas rurales, Taller de comercialización asociativa y Talleres de Buenas Prácticas de producción ganadera.

En este proyecto se beneficiaron a 25 personas y, al igual que el proyecto en Bellavista, en la última parte del programa se contrata un técnico para el seguimiento y evaluación del mismo. Actividad que se podría haber omitido o dado la oportunidad a los mismos beneficiarios a hacer el seguimiento, consiguiendo un ahorro por la contratación de un tercero.

Las diferentes actividades que se llevaron a cabo tuvieron componentes claves, como por ejemplo que, para la primera parte del mismo, además de la limpieza del suelo, no sólo se realizó la siembra respectiva, sino que también se mejoró el pasto otorgándose semillas de fácil germinación a los diferentes beneficiarios (Mendoza. 2015: 3).

Dentro de este proceso, algo muy importante es que no sólo estuvieron involucrados los 25 beneficiarios, sino que también sus familias se vieron inmersas en estas capacitaciones, aprendiendo las diferentes metodologías y obteniendo mejores resultados.

Por otro lado, se brindó también asistencia técnica con enfoque en buenas prácticas ganaderas sobre el apoyo en la definición del área destinada a implantar las parcelas para la siembra del pasto, sobre el asesoramiento en la siembra de semilla de pasto, el apoyo a facilitadores en la ejecución de los eventos de capacitación, el seguimiento continuo de campo a las actividades de campo e instalación de los sistemas de riego y cercas eléctrica (Mendoza, 2015: 5-6).

Luego de esto, se procedió a la instalación de 25 sistemas PVR en las 25 hectáreas, es decir del sistema eléctrico y hay que resaltar que los productores fueron la mano de obra en esta fase del proceso. De la misma manera, se instalaron los 25 sistemas de riego y, para los cuales, se otorgaron todos los materiales e insumos necesarios (ADPM, 2015: 7-8).

Gráfico 28. Mapa del cantón Sucre



**Fuente:** Gobierno Provincial de Manabí – Sucre.

**Elaboración:** GPM

En el gráfico 28 se observa que al noreste del cantón Sucre se encuentra la parroquia rural de San Isidro, en la que, al igual que Bellavista, cuenta con áreas de bosque montano húmedo, fuentes hídricas, diversa flora y fauna, así como campos agrícolas y pecuarios. A lo largo de esta parroquia se distribuyen las diferentes parcelas y sus 25 beneficiarios, ya que vienen de varias comunidades, como Pechichal, San Jacinto, La Florida, Río Grande, San Isidro, Chimborazo, La Chicha, San Agustín, Las Brisas, San Benito, San Miguel de Piquigua, 9 de Octubre, Agua Blanca, Palmar, San Lorenzo y La Felicidad.

Sin embargo, ambos proyectos dejan resultados en el aire ya que, a partir de la escasa información otorgada, se puede apreciar la falta de un correcto marco lógico que sistematice todo el proceso y sus fases, desde su planificación, hasta su evaluación, así como tener características como coherencia, pertinencia, relevancia, costo-beneficio y eficiencia. Por ello, la evaluación previa de un proyecto debe ser de manera rigurosa y objetiva, sobre todo, considerando que los recursos son escasos, más aún a niveles locales y territoriales, por lo que es fundamental el aprovechamiento eficiente de los diferentes factores utilizados en los mismos.

Por todo esto, a continuación, se evaluarán más detenidamente ambos proyectos.

### 3.2. Evaluación de los proyectos.

Para empezar, se presentan los macos lógicos de cada proyecto entregados por la ADPM.

**Tabla 18. PROYECTO 1**

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta final	Avance frente a meta final	Causas de la variación	Medidas correctivas
<b>Propósito del proyecto:</b>	20 familias participantes JHF y JHM	0	20	100%		
Mejorar el manejo de potreros y ganado vacuno con enfoque sustentable y de eficiencia productiva en parcelas de los socios de la Asociación 11 de Agosto de la parroquia Bellavista del Cantón 24 de Mayo	10% familias con JHF	0	5%	50%		
	18 hombres participantes	0	18	89%	Se retiran dos hombres	
	2 mujeres participantes	0	2	100%		Se incrementan dos mujeres.
	12 comunidades participantes	0	12	100%		
	Incremento de Ingresos familiares al 20%	150	200	0%		Actividad por realizar
	20 plazas de trabajos generadas	0	20	100%		
	5% de participación de mujeres y jóvenes en el giro del negocio	0	5%	100%		
	Se dispone de un modelo de comercialización sostenible de productos lácteos.	0	1	100%		

**Fuente:** Ficha de respaldo (ADPM, 2015).

**Elaboración:** ADPM

Como se observa en la tabla 19, el marco lógico utilizado por la ADPM se encuentra incompleto, ya que, más allá de lo que se pueda apreciar sobre la participación e integración de las personas de la comunidad, especialmente en la instalación y operación de las parcelas, así como de los sistemas de aspersión y aprovechamiento de las fuentes hídricas y en el sembrío de pasto de corte, el proyecto llega a presentar únicamente indicadores de los procesos, los cuales no representan ningún resultado para la Asociación 11 de Agosto y tampoco impactos para la provincia de Manabí.

El proyecto quedó incompleto, debido a que solo llegó a la fase de la realización de las actividades y eso hace insostenible un proceso de inversión productivo como lo que se pretendió del programa en Bellavista. Incluso, sobre el cronograma de las actividades, en el tiempo establecido no se logró cumplir el objetivo de incrementar los ingresos familiares, por lo que quedó como una actividad posterior al proyecto en la parte de su seguimiento, lo que fortalece la idea de que el proyecto no tuvo ningún alcance provincial.

**Tabla 19. PROYECTO 2**

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta final	Avance frente a meta final	Causas de la variación	Medidas correctivas
Propósito del proyecto:	25 familias participantes JHF y JHM	0	25	100%		
Mejorar el manejo de potreros y ganado vacuno con enfoque sustentable y de eficiencia productiva en parcelas de los socios de la Asociación campo verde de la parroquia San Isidro del Cantón sucre	12% familias con JHF	0	12%	100%		
	22 hombres participantes	0	22	100%		
	3 mujeres participantes	0	3	67%	Se retiró una mujer por problemas personales	
	16 comunidades participantes	0	16	100%		
	Incremento de Ingresos familiares al 20%	150	200	100%		
	25 plazas de trabajos generadas	0	25	100%		
	5% de participación de mujeres y jóvenes en el giro del negocio	0	5	100%		
	Se dispone de un modelo de comercialización sostenible de productos lácteos.	0	1	100%		

**Fuente:** Informe final (ADPM, 2015: 17-18).

**Elaboración:** ADPM

En la tabla 20, el panorama con respecto a la tabla 19 se repite nuevamente, dado que el marco lógico utilizado por la ADPM no presenta indicadores de resultados y de impacto. Tampoco presenta medios de verificación y supuestos, lo que deja sin efecto la inversión otorgada por el GPM en estos dos programas analizados.

En este segundo proyecto, llevado a cabo en el cantón Sucre, se pueden percibir que, si bien presenta indicadores de procesos medianamente cumplidos, el propósito de cada proyecto no se puede argumentar que fue alcanzado, debido a que no existen indicadores de impacto que lo corroboren, es decir, no se puede confirmar la “mejora” en ambos sistemas agrosilvopastoriles. Esto también sucede en el primer proyecto.

En esta sección se analizan los proyectos, considerando su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad.

Para Guaipatín (2004: 11) la relevancia “tiene que ver con el diseño del proyecto y se refiere a si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo con la identificación de los problemas o necesidades reales”.

**Tabla 20. Relevancia de los proyectos de la ADPM**

		Proyecto 1	Proyecto 2
La identificación de los problemas, necesidades o beneficiarios fueron adecuados.		No	No
La evaluación de las capacidades locales iniciales fue adecuada		Sí	Sí
Calidad del Marco Lógico	Las columnas de riesgos y supuestos	No	No
	Claridad y consistencia de los objetivos, propósito y resultados	No	No
	Realismo del tipo y de la cantidad de actividades	No	No

**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 21 se evalúan los proyectos para medir su relevancia. Se puede observar que la ADPM solo cumple uno de los cinco ítems al llevar a cabo estos dos proyectos.

Una de las características que no cumplieron fue sobre la identificación de problemas, necesidades o beneficiarios, ya que el proyecto se enfocó en un número reducido de beneficiarios, por lo que las expectativas de un impacto para la provincia eran débiles. Además, no se reconoce un factor que determine la localización de los proyectos, como niveles de pobreza, analfabetismos u otros.

Para el segundo punto sobre si la evaluación de las capacidades locales iniciales fue adecuada, la respuesta es afirmativa, debido a que el sector agrícola es uno de los que incluso potencian la economía de la provincia.

Sobre la calidad del marco lógico, se tiene una evaluación totalmente negativa, porque no contaban con las columnas de riesgos y supuestos, y la calidad y consistencia en los objetivos, propósitos y resultados no se presentaron de forma completa, ya que los objetivos no se plantearon, y de los propósitos sí, pero sin indicadores y medios de verificación que apoyaran la evaluación de resultados. Además, sobre el realismo del tipo y de la cantidad de actividades, de acuerdo con el propósito del proyecto, resultó ser muy pobre como para “mejorar” un sistema agrosilvopastoril, que van más allá de instalar un sistema y recibir capacitaciones.

**Tabla 21. Eficiencia de los proyectos de la ADPM**

	<b>Proyecto 1</b>	<b>Proyecto 2</b>
Manejo del presupuesto por parte de la ADPM	Sí	Sí
Manejo del personal y de la información de la ADPM	No	No
Ejecución de actividades en relación al calendario previsto	No	No

**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 22 se calificó que sí hubo un manejo del presupuesto por parte de la ADPM en ambos proyectos; sin embargo, no fue eficiente, ya que como se analizó en el capítulo 1, entre el 2013 y 2015 hubo insostenibilidad financiera en la agencia. Por otro lado, se concluyó que no hubo un correcto manejo del personal y de la información de la ADPM, sinónimo de lo cual, existieron muchos datos que no se otorgaron por indisponibilidad de la misma, y la información obtenida estaba incompleta o desactualizada, para los fines de esta investigación.

Finalmente, sobre planificación de las actividades, se determinó que no se cumplen las metas en los plazos pronosticados, por lo que, como se vio reflejado en los balances, estos proyectos aumentaron su inversión al final del año, denotado por la falta de planificación.

**Tabla 22. Efectividad de los proyectos de la ADPM**

	<b>Proyecto 1</b>	<b>Proyecto 2</b>
Los beneficios planificados fueron entregados y recibidos	Sí	Sí
Los indicadores de beneficios del Marco Lógico resultaron apropiados	No	No

**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

Como ya se mencionó anteriormente, según se detalla en los marcos lógicos de cada proyecto, los indicadores de los procesos se cumplieron, es decir, de la parte de actividades, lo que respecta a instalación de sistemas, capacitaciones, entre otros. Sin embargo, con respecto a los indicadores de resultados y de impacto la ADPM, no los registra en los marcos lógicos, por lo que queda inconcluso el proyecto. No permiten un análisis profundo ni emiten conclusiones de impacto en la competitividad de la provincia, de las parroquias, de los beneficiarios. Por ello, no se puede concluir que ambos proyectos hayan logrado afectar positivamente a la competitividad de los territorios o de los sectores productivos, porque no se cumplieron los objetivos.



**Tabla 23. Sostenibilidad de los proyectos de la ADPM**

	<b>Proyecto # 1</b>	<b>Proyecto # 2</b>
La relación de los objetivos del proyecto con las políticas de instituciones provinciales.	Sí	Sí
El presupuesto del proyecto fue adecuado para el proyecto	No	No

**Fuente:** ADPM

**Elaboración:** Evelyn Intriago

En la tabla 24 se analiza la sostenibilidad de los dos proyectos de la ADPM, cuyos objetivos sí van acorde a las políticas provinciales, al promover el sector agrícola y pecuario, fortalecer los sistemas de riego de la provincia y fomentar actividades productivas.

Por otro lado, los presupuestos utilizados para los proyectos se analizan en la tabla 25, a partir del proyecto Bellavista y la financiación por parte de los tres actores que intervinieron:

**Tabla 24. COFINANCIAMIENTO (Unidad: USD) – Proyecto 1**

<b>Entidades</b>	<b>Monto presupuestado</b>	<b>Valor ejecutado</b>	<b>Saldo</b>
<b>Financiamiento gobierno provincial de Manabí</b>	48.353,00	47.257,52	1.095,88
<b>Contraparte entidad gobierno parroquial efectivo</b>	24.819,20	12.900,00	11.919,20
<b>Contraparte beneficiarios especies</b>	8.500,00	8.500,00	0,00
<b>Total</b>	<b>81.672,20</b>	<b>68.657,52</b>	<b>13.015,08</b>

**Fuente:** Ficha de respaldo (ADPM, 2015).

**Elaboración:** ADPM. **Modificado:** Evelyn Intriago

La tabla 25 muestra que el financiamiento por parte del GPM fue ejecutado en un 98%, mientras que el del presupuesto que otorgó el Gobierno Parroquial se ejecutó en tan solo un 52%. Por el contrario, la aportación de los beneficiarios se ejecutó en su totalidad debido a que eran elementos e instrumentos que se iban dando a lo largo del proceso, sin dejar nada sin ser utilizado.

Al contrario del proyecto de Bellavista, en el de San Isidro, la financiación otorgada por la Asociación Campo Verde abarca más allá que simplemente la mano de obra para las diferentes actividades, sino que también se destina una proporción a la adquisición de diferentes materiales necesarios, por ejemplo, para la preparación del suelo, para la siembra, para los herbicidas, etc.

En este segundo proyecto se puede evidenciar una mejor programación de los talleres brindados a los beneficiarios, con un mejor orden y mejor temática. Sin embargo, no logra ser un proyecto que catapulte a la ADPM hacia el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

**Tabla 25. COFINANCIAMIENTO (Unidad: USD) Proyecto 2**

<b>Entidades</b>	<b>Monto presupuestado</b>	<b>Valor ejecutado</b>	<b>Saldo</b>
<b>Financiamiento gobierno provincial de Manabí</b>	93.688,45	88.418,00	5.270,45
<b>Contraparte beneficiarios especies</b>	26.750,00	26.750,00	0,00
<b>Total</b>	<b>120.438,45</b>	<b>115.168,00</b>	<b>5.270,45</b>

**Fuente:** Informe Final Proyecto Silvopastoril (ADPM, 2015).

**Elaboración:** Evelyn Intriago

La tabla 26 muestra que el financiamiento por parte del Gobierno Provincial de Manabí fue ejecutado en un 94%, mientras que la el presupuesto que otorgaron los beneficiarios fue del 100%. La aportación del GPM fue del 77%, con respecto al monto total necesario para el proyecto en San Isidro.

Pero, al igual que en el proyecto en Bellavista, se podría concluir que la administración financiera no tuvo una correcta planificación presupuestaria, ya que, para la aportación, no se ejecutó al 100%, aunque es preferible que haya un saldo a que falte financiamiento.

En ambos proyectos, la parte otorgada por los beneficiarios fue ejecutada en su 100%. Así mismo, se puede apreciar que en el primer Proyecto, al contar también con un aporte de la parroquia, favoreció de cierta manera, ya que, por el contrario, en el Segundo proyecto, se evidencia que, en muchas de las actividades, la cantidad presupuestada no abasteció, por lo que el GPM tuvo que volver a presupuestar ciertos fondos para poder finiquitar sus objetivos.

El presente capítulo arroja las siguientes conclusiones:

### **3.3. Conclusiones del capítulo**

Los proyectos son las principales herramientas con las que pueden trabajar las ADL para la aplicación de políticas públicas, ya que, luego de un análisis previo para definir objetivos y metas, se diseña el programa que ayudará a estas organizaciones a promover el desarrollo.

Sin embargo, para la ADPM, los proyectos no han sido su mejor instrumento, ya que no ha contado con esa habilidad de gestión, coordinación y capacitación que le permita alcanzar sus objetivos.

Los proyectos motivan la integración productiva, ya sea al reorganizar un modelo de producción, al motivar las buenas prácticas, a través de la especialización productiva y al incentivar las relaciones de participación y cooperación entre agentes locales, pero, para esto, es necesario un esquema sistematizado que planteé todo el programa desde su diseño, planificación, ejecución, hasta su seguimiento y evaluación, es decir, de la estructura de un marco lógico o de cualquier otra metodología de planteamiento de proyectos que permitan visualizar los objetivos cumplidos. No se puede pretender la aplicación de una política y el éxito de la misma si no existen indicadores que corroboren con la realidad los beneficios y resultados positivos de las diferentes actividades.

Los proyectos tienen 4 fases fundamentales, como el diseño, la ejecución, el seguimiento y, finalmente, la evaluación de resultados, y en el caso de los proyectos de la ADPM analizados en esta investigación, las fases no se llegan a completar, ya que solo se quedan en la realización de las actividades y al no existir indicadores de resultados y de impacto no se pueden evaluar el cumplimiento de las políticas y, al mismo tiempo, replantear el panorama territorial y aplicar nuevas políticas o nuevos proyectos, buscando de esta manera el bienestar social, porque simplemente no se aplicaron correctamente las fases de los proyectos.

Para ambos proyectos, la ADPM utilizó la herramienta del marco lógico, sin embargo, la evaluación del mismo fue negativa. Estos marcos lógicos no contaban con las columnas de riesgos y supuestos además la calidad y consistencia en los objetivos, propósitos y resultados no se presentaron de forma completa, ya que los objetivos no se plantearon, y de los propósitos sí, pero sin indicadores y medios de verificación que apoyaran la evaluación de resultados. Además, sobre el realismo del tipo y de la cantidad de actividades, de acuerdo con el propósito del proyecto, resultó ser muy pobre como para “mejorar” un sistema agrosilvopastoril, que va más allá de instalar un sistema y recibir capacitaciones.

Por otro lado, se puede concluir que existió un incorrecto manejo del personal y de la información de la ADPM, sinónimo de lo cual, existieron muchos datos que no se otorgaron por indisponibilidad de la misma, y la información obtenida estaba incompleta o desactualizada, lo que refleja la escasa transparencia y rendición de cuentas por parte de la ADPM. Así mismo, no se cumplen las metas en los plazos pronosticados, por lo que, como se vio reflejado en los balances, estos proyectos aumentaron su inversión al final del año, denotado por la falta de planificación.

En conclusión, estos proyectos no reúnen características principales que debería tener un proyecto, como la coherencia con las funciones principales de la ADPM, pertinencia respecto al tiempo y al entorno donde se ejecutan, relevancia, que el costo beneficio sea favorable y, sobre todo, eficiencia en el manejo de los recursos.

Resulta fundamental que una agencia de desarrollo tenga a su personal capacitado en la realización de proyectos, es decir, que conozcan de la importancia de metodologías que le permitan visualizar si los propósitos del proyecto se cumplieron, ya que, muchas veces, no es la falta de competencias, sino la falta de gestión y habilidades de coordinación lo que impide la correcta aplicación de políticas exitosas en beneficio de los ciudadanos.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que la ADPM no tuvo un alcance provincial y mucho menos nacional, ya que, con sus proyectos como herramientas principales para la aplicación de

políticas públicas, se quedaron en fases de actividades, por lo que no llegó a conseguir resultados e impactos para el territorio.

## Conclusiones

La ADPM fue creada con el objetivo de promover el desarrollo de la provincia para todos los ciudadanos, a través de proyectos, programas y espacios de consenso. Estos elementos representan sus principales medios para la aplicación de políticas públicas. Sin embargo, la ADPM se ha limitado al rol de brazo ejecutor de proyectos diseñados por el GPM. Minimizó su alcance al desaprovechar las competencias y oportunidades del territorio manabita.

Esto repercute en toda su ejecución, rendimiento y fracaso, ya que, al no cumplir sus objetivos y metas para las que fue creada, comienza a perder coherencia con su misión y visión, y, como última instancia, pero no menos importante, no solo no aporta, sino que no permite obtener un valor agregado por encima del tradicional modelo de ejecución desde el nivel central, o directamente desde el GPM, o incluso, desde la propia iniciativa de los manabitas.

Además, la ADPM no brinda un valor agregado y trae consigo consecuencias negativas, debido a que, como se refleja en el análisis financiero, presenta una insostenibilidad muy fuerte que afectó su liquidez para hacer frente a sus obligaciones o respaldar sus actividades, comprometiendo no solo la ejecución de los diferentes proyectos, sino también la estabilidad de la propia agencia. Recursos económicos que podrían ser utilizados más eficiente y eficazmente para el beneficio de toda la provincia o en su defecto, en una población representativa de la misma.

La ADPM se restringió ante la oportunidad presentada como una estructura de ADL, para conseguir promover el desarrollo económico local. La creación de esta institución afirmó el compromiso provincial para buscar una mejor calidad de vida para sus ciudadanos, pero, a pesar de ello, con su desempeño, lo que se puede concluir es la incapacidad administrativa para gestionar este tipo de organizaciones con autonomía administrativa y financiera.

Uno de los temas, a partir del cual se desprendieron muchos problemas internos para la institución, fue el no contar con la transparencia y rendición de cuentas claras por parte de la ADPM. Factor muy importante que le permitiría, además de la satisfacción de los ciudadanos, al tener acceso a una rendición de cuentas con transparencia, la prevención de errores futuros, la valoración de los riesgos, entre otros factores que la llevarían al cumplimiento de sus objetivos y metas.

La ADPM como ejecutora de proyectos para la aplicación de políticas públicas tampoco tuvo un buen desempeño, lo que se demostró principalmente a través del análisis de metodologías para plantear los objetivos que se buscaban lograr, y, al no existir indicadores de resultados no se pueden evaluar el cumplimiento de las políticas y, al mismo tiempo, replantear el panorama territorial y aplicar nuevas políticas o nuevos proyectos buscando de esta manera el bienestar social, porque simplemente no se aplicaron correctamente las fases de los proyectos.

Estos proyectos no reúnen las características principales que debería tener un proyecto, como la coherencia con las funciones principales de la ADPM, pertinencia respecto al tiempo y al entorno donde se ejecutan, relevancia, que el costo beneficio sea favorable y, sobre todo, eficiencia en el manejo de los recursos.

Un ejemplo de ADL es la CORDAP, la cual deja algunas enseñanzas para la ADPM sobre la correcta administración de este tipo de instituciones, sobre las correctas vinculaciones para obtener colaboraciones nacionales e internacionales, así como de sostenibilidad financiera y rendimiento en el tiempo.

Esto se demuestra principalmente por cuatro características: transparencia de la información, creación de redes y relaciones interinstitucionales que le ha permitido el apalancamiento de recursos, conocimiento y demás factores, instauración de filiales con las cuales logró potenciar los financiamientos de las diferentes actividades que al mismo tiempo dio paso a más empleos y, finalmente, la vinculación con la sociedad, que le ha permitido la generación de confianza, puesto que las personas de las propias comunidades son capacitadas y lideran las actividades.

Otra experiencia favorable se evidencia en las actividades de las ADL de la CAPV, las cuales se desarrollan considerando no solo su organización interna, como políticas, normas y leyes, sino también contemplando los SPL, el grado de institucionalidad en el territorio y la forma de gobernanza.

CORDAP posee una buena administración de agencia que le ha permitido, bajo las correctas vinculaciones, obtener colaboraciones nacionales e internacionales, así como de sostenibilidad financiera y rendimientos positivos en el tiempo.

Por otro lado, encaminadas también a ser un ejemplo de organizaciones, se encuentran las ADL de la CAPV que evidencian su capacidad de vinculación para interactuar con su entorno, impulsando las alianzas, así como los SPL ya existentes en el territorio y abriendo caminos de desarrollo con la creación de las nuevas redes. Una de las relaciones más fuertes, como con FEDER, le ha permitido ser partícipe de un fuerte financiamiento de parte de una organización a nivel de la UE.

La experiencia de la ADL en la CAPV evidencia una verdadera gestión local, que más allá de las competencias del territorio, ya que sistematiza las diferentes actividades con base al entorno en que se desarrollan, lo que muestra el aprovechamiento total de los diferentes factores, estructurados ordenadamente y sacando lo mejor de cada uno. En el País Vasco se forma un tejido con cada detalle que construye el camino paso a paso hacia el desarrollo.

Con lo antes expuesto, se recalca la importancia de las ADL, las cuales necesitan considerar el entorno en el que se desenvuelven y que condicionan su accionar. La experiencia de la CORDAP como de las ADL de la CAPV ejemplifican la correcta administración de las mismas, considerando los factores que las condicionan y las prioridades de las mismas.

## Recomendaciones

Las principales recomendaciones para la ADPM, además de su propia experiencia, surgen a partir de las experiencias estudiadas de la CORDAP, como de las ADL de la CAPV.

La CORDAP y las ADL de la CAPV dejan algunas recomendaciones para la ADPM, las cuales podrían potencializar su desempeño, pero, en primera instancia, corregir los problemas detectados en su administración interna.

Es importante que las ADL potencien el aprovechamiento del entorno, de las relaciones interinstitucionales, de la gobernanza multinivel que facilite y agilite los procesos locales, al permitir el apalancamiento de recursos, conocimientos, perspectivas de solución a problemas, de la creación de redes que impulsen los diferentes sistemas productivos locales por más heterogéneos y diversos que sean. En fin, estas dos experiencias dejan ejemplos de administración, de gestión institucional y de habilidades para coordinar desde el territorio.

Las agencias de desarrollo deben aprovechar a cabalidad las diferentes herramientas ofrecidas desde los diversos niveles de gobernanza, para replicar a través de los programas y proyectos, la correcta aplicación de políticas públicas que lleven a las comunidades hacia el desarrollo.

La ADPM, ahora con el nombre de Manabí Produce EP, necesita hacer una estructuración completa, empezando por sus bases, estatutos y metas, considerando, así mismo, a su entorno como las ADL de la CAPV, es decir, estudiar los SPL de la provincia, la capacidad de institucionalidad y la gobernanza. Esto ayudará a la agencia a determinar su alcance, o, al menos, aproximarse a su visión, considerando los factores que condicionan su desenvolvimiento y, así, etablar sus prioridades.

En el Ecuador existen muy pocas ADL, por lo que es importante mejorar la administración de las que ya existen para que, de esta manera, logren aportar aquel valor agregado que sólo una estructura de este tipo de organizaciones podría y el conseguir su creación es un voto de confianza para los ciudadanos, ya que esto significa que las autoridades están buscando alternativas para promover el desarrollo local y con ello una mejor calidad de vida para sus habitantes.

Sin embargo, resulta fundamental que esta organización lidere un proceso de cambios, compromisos y reestructuración para mejorar el rendimiento de esta agencia, ya que, por el contrario, si no se evalúan los rendimientos para percatarse que no se está cumpliendo con los objetivos y metas institucionales, la organización estará condenada al fracaso, ya que no tiene sentido ni dirección su existencia, debido a que no cumple las funciones para las que fue creada, y, por el contrario, se volverá un desgaste para la provincia de Manabí. Es esencial y también sería muy prometedor impulsar las ADL en el Ecuador, ya que, como ejemplo claro de la CORDAP en Chile y las ADL en la CAPV, son agentes de cambio que orientan de mejor forma toda instrumentación hacia el desarrollo.

Finalmente, es importante que para futuras investigaciones, se consideren, en caso de existir, estudios a ADL's del país para que se determine la evolución en temas de desarrollo local a nivel nacional, así como también que se enfoquen casos internacionales por la aportación que los mismos suelen brindar.

## ***Referencias bibliográficas:***

Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí - ADPM (s.f.) Recuperado de:  
<http://www.adpm.gob.ec/>

ADPM (2013) Estado de situación financiera.

ADPM (2014) Estado de situación financiera.

ADPM (2015) Estado de situación financiera.

ADPM (2015) Ficha de resultado del proyecto “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la asociación 11 de agosto de la parroquia Bellavista del cantón 24 de Mayo”

ADPM (2015) Proyecto: “Implementación de granjas agrosilvopastoriles con sistemas de riego para pasto de corte y cercas eléctricas”.

Albuquerque, Francisco (1997) La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina (Lo pequeño es importante, sea o no hermoso). CEPAL. ILPES

Albuquerque, Francisco (2004) Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL 82. 157-169.

Albuquerque, Francisco (2005) Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente. Documento de trabajo Nro. 63. Departamento de Integración de Políticas. Ginebra.

Albuquerque, Francisco (2008) Innovación, transparencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: Una política pendiente. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura / CLXXXIV 732

Albuquerque, Francisco (2010) Políticas públicas para el desarrollo económico territorial. I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local.

Albuquerque, Francisco (2012) Notas sobre las Agencias de Desarrollo Regional. Madrid (España)

Albuquerque, Francisco (2015) El enfoque del desarrollo económico territorial. Costamagna, P., y Pérez, S. (compiladores). *Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial*. Buenos Aires (Argentina) / ConectaDEL y Fondo Multilateral de Inversiones / [www.fomin.org](http://www.fomin.org)



- Álvarez, Miguel (1998) La apuesta por el desarrollo local. Márquez, Juan (Dir. y Ed.) *Polígonos: Revista de geografía*. España / Huelva, Caja Rural de Huelva y Federación Onubense de Empresarios. ISSN 1132-1202, N° 8, 1998, 280-282.
- Andreu, Jorge (2013: 41-49) Agencias de Colaboración Público-Privada, una aproximación positiva. Boletín Económico de ICE No. 3044.
- Aravena, Fabiola., (2011) Acciones colectivas y transformación del conflicto en Santiago, el caso de ANDHA Chile (Tesis de grado) Universidad Academia de Humanismo Cristiano – Santiago de Chile – Chile.
- Arguello, León, (2010) El papel de las agencias de desarrollo en los procesos económicos territoriales (Tesis de maestría).
- Asociación de Municipalidades del Ecuador (2012) Misión y visión institucional. Recuperado de: <http://ame.gob.ec/ame/index.php/institucion/mision-y-vision>
- Barreiro, F., (2000) Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. Paper.
- Bloj (2011) Construcción de ciudadanía – Ciudades deliberando: contribuciones desde el espacio local a la construcción de ciudadanía/s. Carpio, P. (compilador). *Desarrollo Local: descentralización, gestión de territorios y ciudadanía*. Quito (Ecuador) / 1era. Edición / Ediciones Abya - Yala.
- Boisier, Sergio (1999) Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial – CEPAL.
- Boisier, Sergio (s.f) El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bravo, Olga (2007) La dimensión política del desarrollo local. Universidad del Zulia. Vol. 4. Nro. 1, enero-junio 2007, pp. 13-30.
- Camas, Francisco (2011) Desarrollo sobre raíles: consideraciones teóricas sobre ciudadanía y género. Revista Pampa 07 (pp. 227-254)
- Carvajal, (2006) Instrumentos de gestión para el Desarrollo Local. Carpio, P. (compilador). *Gestión territorial y del ambiente*. Quito (Ecuador) / 1era. Edición / Ediciones Abya - Yala.
- Clark, Greg., Huxley, Joe., y Mountford, Debra (2012) La economía local: la función de las agencias de desarrollo *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva 2012*. N°2, p., 11-18

Código Orgánico Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) Capítulo II, Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial – Sección Primera. Naturaleza jurídica, sede y funciones.

Comisión Europea (2015) Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Recuperado de: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/funds/feder/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/funds/feder/index_es.htm)

Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (2016) Red de ONG's Tejedora de Manabí. Recuperado de: <http://confederacionecuatorianaosc.org/confederacion/portfolio/red-de-ong%C2%B4s-tejedora-de-manab%C3%AD>

Consejo Nacional de las Culturas y el Arte (2015) Región de Arica y Parinacota – Síntesis Regional. Departamento de Estudios.

Constitución de la República del Ecuador (2008) Organización Territorial del Estado. Título V. Art. 238.

CORDAP (2001) ¿Quiénes somos? Recuperado de: [http://www.cordap.cl/?page\\_id=238](http://www.cordap.cl/?page_id=238)

CORDAP (2003) Memoria anual 2003. Recuperada de: <https://drive.google.com/drive/folders/0B2FHPwZpPjBjftYcjFsUFFZWIBIVzQwVmxzTzU4ZHBIRC01Qm9Ic11UUIBaRFZLRktHSkE>

CORDAP (2004) Origen. Recuperado de: [http://www.cordap.cl/?page\\_id=25](http://www.cordap.cl/?page_id=25)

CORDAP (2005) Memoria anual 2005. Recuperada de: <https://drive.google.com/drive/folders/0B2FHPwZpPjBjftYcjFsUFFZWIBIVzQwVmxzTzU4ZHBIRC01Qm9Ic11UUIBaRFZLRktHSkE>

CORDAP (2013) Memoria anual 2005. Recuperada de: <https://drive.google.com/drive/folders/0B2FHPwZpPjBjftYcjFsUFFZWIBIVzQwVmxzTzU4ZHBIRC01Qm9Ic11UUIBaRFZLRktHSkE>

CORDAP (2014) Memoria anual 2005. Recuperada de: <https://drive.google.com/drive/folders/0B2FHPwZpPjBjftYcjFsUFFZWIBIVzQwVmxzTzU4ZHBIRC01Qm9Ic11UUIBaRFZLRktHSkE>

CORDAP (2015) Beneficios y oportunidades para invertir para Arica y Parinacota.

CORDAP (2016) Informe de caracterización socioeconómica. Región de Arica y Parinacota 2016.

- Da Ros, Giuseppina (2005) Una contribución al Desarrollo Local y a la Problemática de Género - El caso de la Cooperativa de Producción Artesanal Centro de Bordados Cuenca. Quito (Ecuador) / APPUCE - UniRcoop - FEPP
- Dato Anuncio (2009) Región de Arica y Parinacota. Economía, variedad minera. Recuperado de: <http://www.datoanuncios.org/?a=17284>
- De la Reza, Alejandro (2014) Liderando el desarrollo sostenible de las ciudades - Gestión del desarrollo productivo y competitividad – BID.
- Devlin, Robert y Moguillansky, Graciela (2010) Alianzas público - privadas, para una nueva visión estratégica del desarrollo. Santiago de Chile (Chile) / CEPAL
- Di Prieto (2001) Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. Burin, D., Heras, A., Arroyo, D., Bacalini, G., Barreto, A., Daza, R., Villalobos, R., Di Prieto, L., Ferraris, S., y Mordó, C. (Compiladores). *Desarrollo Local. Una respuesta a escala humana a la globalización*. Buenos Aires (Argentina) / CICCUS / fundciccus@infovia.com.ar
- Ecuador en Vivo (2016) El aporte económico de Manabí al PIB nacional rodea el 6%. Recuperado de: [http://www.ecuadorenvivo.com/economia/85-sp-651/46077-el-aporte-economico-de-manabi-al-pib-nacional-bordea-el-6.html#.WRvMhTXWE\\_d](http://www.ecuadorenvivo.com/economia/85-sp-651/46077-el-aporte-economico-de-manabi-al-pib-nacional-bordea-el-6.html#.WRvMhTXWE_d)
- Economía Web Site (2007) Escuela keynesiana. Recuperado de: <http://www.economia.ws/escuela-keynesiana.php>
- EducarChile (2007) XV Región de Arica y Parinacota. Recuperado de: <http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130585>
- Euskadi basque country (s.f.) Euskadi en cifras. Recuperado de: <https://turismo.euskadi.eus/guia-sobre-euskadi/cifras/#top>
- Farías, S. (2015) Agencias de desarrollo económico local en América Latina. Estudio para su modelización. Revista Iberoamericana de Estudios Municipales (RIEM). N° 11, año VI, ISSN 0719-1790, PP. 63-89
- Gainza, Xabier y Unceta, Koldo (2011) Los factores socio-territoriales y su incidencia en las estrategias locales y desarrollo: El caso de las agencias de desarrollo local en el País Vasco. Revista de Estudios Regionales Nro. 92, I.S.S.N.: 0213-7585, pag. 113-143. Universidad del País Vasco
- Gallicchio, Enrique (2010) El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. Revista EUTOPIA. N°1.

Gobierno de Chile (2006) Síntesis ejecutiva – Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP). Elaborada por la Dirección de Presupuestos.

Gobierno de Chile (2014) Inspección del Trabajo en Línea. Dirección del Trabajo. Recuperado de: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/simple-article-60141.html>

Gobierno de Santiago (2016) ¿Qué es el Consejo Regional? Recuperado de: <https://www.gobiernosantiago.cl/que-es-el-consejo-regional>

Gobierno Provincial de Manabí (2001) Datos geográficos. Recuperado de: <http://www.manabi.gob.ec/datos-manabi/datos-geograficos>

Gobierno Provincial de Manabí (2012) Informe de rendición de cuentas. Periodo agosto 2012-julio 2013.

Gobierno Provincial de Manabí (s.f.) 24 de Mayo. Recuperado de: <http://www.manabi.gob.ec/cantones/24-de-mayo>

Gobierno Provincial de Manabí (s.f.) Sucre. Recuperado de: <http://www.manabi.gob.ec/cantones/sucre>

Gobierno Provincial de Manabí (s.f.) La institución. Recuperado de: <http://www.manabi.gob.ec/institucion>

Gobierno Regional de Arica y Parinacota (2009) Estrategia Regional de Desarrollo. Región de Arica y Parinacota, diversidad, historia, integración, cultura, turismo, unidad.

Granja ecológica en línea (2013) Sistemas agrosilvopastoriles. Recuperado de: [granjaecologicaenlinea.com/sistemas-agrosilvopastoriles/](http://granjaecologicaenlinea.com/sistemas-agrosilvopastoriles/)

Guaipatín, Carlos (2004) Orientaciones para la evaluación de proyectos de integración productiva.

Guamán, Ana (2014) Cantón Paltas: Estrategias para su desarrollo económico y social (Tesis de grado) PUCE

Heras, P., (2008) La acción política y la acción comunitaria. Heras, P., Fernández, E., Costa, S., Gil, E., Fernández, D., y Herreros, T. (Compiladores). *La acción política desde la comunidad*. Barcelona (España) / 1era. Edición / Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo – INEC (2010) Fascículo Provincial Manabí. Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo - INEC (2010) Población, superficie (km<sup>2</sup>), densidad poblacional a nivel parroquial.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo – INEC (2010) Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-por-necesidades-basicas-insatisfechas/>

Larrea, Lourdes, Larrea, Sissy y Leiva, Pilar (2005) Construcción de Ciudadanías en Espacios Locales. Égüez, E. (editor). *Buscando caminos para el Desarrollo Local. Quito (Ecuador)*. Corporación Mashí [corporacionmashi@post.com](mailto:corporacionmashi@post.com)

Ley N° 19175 (1993) Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. Ministerio del Interior. Chile, 21 de marzo de 1993. Recuperado de: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30542>

Manabí Produce EP (2017) Antecedentes. Recuperado de: [http://www.manabiproduce.gob.ec/#modal\\_antecedentes](http://www.manabiproduce.gob.ec/#modal_antecedentes)

Mendoza, Bagner (2015) Informe técnico final del proyecto “Manejo sustentable de potreros y ganado vacuno en la asociación 11 de agosto de la parroquia Bellavista del cantón 24 de Mayo” – ADPM.

Mendoza, Bagner (2015) Informe final del Proyecto: implementación de granjas agrosilvopastoriles con sistemas de riego para pasto de corte y cercas eléctrica. – ADPM.

Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011) Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Manabí.

Mosquera, César (1998) Decisiones ciudadanas y descentralización - Planificación por decisiones estratégicas. Quito (Ecuador) / Arquitecto César Mosquera Tamayo / [cmosquer@uio.satnet.net](mailto:cmosquer@uio.satnet.net)

Muñoz, Juan (2005) Construcción de Ciudadanías en Espacios Locales. Égüez, E. (editor). *Desarrollo y Democracia Local: Contexto, Tendencias y Desafíos. Quito (Ecuador)*. Corporación Mashí [corporacionmashi@post.com](mailto:corporacionmashi@post.com)

Muñoz, Mónica y Spinell, Eleonora (2015) Comunicación y sistematización de experiencias. Costamagna, P., y Pérez, S. (compiladores). *Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial*. Buenos Aires (Argentina) / ConectaDEL y Fondo Multilateral de Inversiones / [www.fomin.org](http://www.fomin.org)

Navarro, Patricio, Fuensalida, Carlos y Pizarro, Marcelo (2016) Informe Final de Evaluación - Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP). Ministerio del Interior.

Ojeda (2011) Construcción de ciudadanía – Ciudades deliberando: contribuciones desde el espacio local a la construcción de ciudadanía/s. Carpio, P. (compilador). *Educación y desarrollo territorial: Punto de inflexión hacia un desarrollo local sostenido*. Quito (Ecuador) / 1era. Edición / Ediciones Abya - Yala.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE (2007). *Enhancing the Capacity of Partnerships to Influence Policy*, París.

Orlando, Salvador (2001) Desarrollo participativo y la apropiación de la agencia: Una exploración sociológica. *Revista Realidad* 84. Departamento de Sociología y Estudios Sociales / Universidad de Regina (Canadá). pp. 807-816.

Ortegón, Edgar, Pachecho, Juan y Roura, Horacio (2005) Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Área de proyectos y programación de inversiones. / CEPAL

Parada, María y Sarquis, María (2003) Metodología para la evaluación social de proyectos de inversión pública para la construcción. Tesis Maestría. Gerencia de Proyectos de Construcción. Departamento de Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería, Universidad de las Américas Puebla.

Pemán, Ignacio y Jiménez, Germán (2013) La gobernanza multinivel como alternativa a la gestión del desarrollo del medio rural.

Peters, Guy (2013) *Strategies for Comparative Research in Political Science*

Plan Nacional para el Buen Vivir (2013) *Buen Vivir. Plan Nacional 2013-2017. Todo el mundo mejor*. Edición aprobada por el Consejo Nacional de Planificación.

Pinterest (s.f.) El País Vasco. Recuperado de: <https://www.pinterest.com.mx/pin/171347960798740692/?lp=true>

Quedena, Enrique (2002) *Descentralización y gestión estratégica del desarrollo local*. Bolivia, Ecuador y Perú. Lima (Perú) / Escuela para el Desarrollo / [www.escuela.org.pe](http://www.escuela.org.pe)

Registro Oficial N° 263 (2006) Sumario. Tribunal Constitucional.

Registro Oficial N° 418 (2006) Suplemento. Tribunal Constitucional.

Revista Enfoque (2016) La Ruta de las Misiones, una sofisticada ruta turística en torno al paisaje cultural de Arica y Parinacota. Recuperado de: <http://www.revistaenfoque.cl/la-ruta-de-las-misiones-arica-y-parinacota>

- Sáenz, (2006) Instrumentos de gestión para el Desarrollo Local. Carpio, P. (compilador). *Retos del Desarrollo Local*. Quito (Ecuador) / 1era. Edición / Ediciones Abya - Yala.
- Sagawe (2004) Autonomía territorial: un desafío conceptual. Becker, A., Castro, S., y Cárdenas, M. (compiladores). *Desarrollo de las regiones y autonomía territorial*. Bogotá (Colombia) / GTZ - FESCOL / [www.fescol.org.co](http://www.fescol.org.co)
- Tamargo, María (2012) Guía para el desarrollo de procesos de articulación público privada.
- Tello, Mario (Diciembre 2010) Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. *Revista CEPAL* (102), p. 52-55
- Tirado, Ramón (2013) Contexto social y productivo de la provincia de Manabí – Análisis de fuentes secundarias. ULEAM
- Todo sobre España (2000) País Vasco. Recuperado de: <http://www.red2000.com/spain/region/1r-vasc.html>
- Torres, V. (s.f.) Sistema de Desarrollo local, SISDEL. La participación comunitaria y vecinal en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos. Quito (Ecuador)/ 1era. Edición - Ediciones Abya-Yala) [www.abayala.org](http://www.abayala.org)

## Anexos

### Anexo 1. Inversión total de la CORDAP

Sector	2013 (CLP - USD)		2014 (CLP - USD)		2015 (CLP - USD)	
<b>Aeronáutica</b>	1.824.187.552	2.809.248,83	4.074.415.691	6.274.600,16	5.307.365.882	8.173.343,46
<b>Agua potable y alcantarillado</b>	2.185.518.415	3.365.698,36	3.982.068.607	6.132.385,65	1.259.712.901	1.939.957,87
<b>Defensa y Seguridad</b>	3.615.505.426	5.567.878,36	1.816.345.435	2.797.171,97	1.153.935.938	1.777.061,34
<b>Deporte</b>	5.072.958.099	7.812.355,47	1.331.732.929	2.050.868,71	1.712.813.020	2.637.732,05
<b>Educación y Cultura</b>	77.731.854.454	119.707.055,8	87.193.752.857	134.278.379,4	97.475.965.015	150.112.986,1
<b>Energía</b>	512.325.290	788.980,95	543.482.788	836.963,49	912.598.177	1.405.401,19
<b>Fomento Productivo</b>	6.124.765.141	9.432.138,32	5.343.877.001	8.229.570,58	5.722.529.335	8.812.695,18
<b>Justicia</b>	3.279.707.531	5.050.749,60	3.442.002.332	5.300.683,59	4.241.593.546	6.532.054,06
<b>Mejoramiento Urbano</b>	5.485.902.041	8.448.289,14	4.162.420.689	6.410.127,86	10.541.668.755	16.234.169,88
<b>Minería</b>	325.980.063	502.009,30	145.668.731	224.329,85	107.097.687	164.930,44
<b>Pesca</b>	1.621.875.929	2.497.688,93	1.101.423.018	1.696.191,45	510.654.104	786.407,32
<b>Salud</b>	11.671.993.110	17.974.869,39	11.067.151.773	17.043.413,73	13.966.714.098	21.508.739,71
<b>Silvoagropecuario</b>	9.589.924.662	14.768.483,98	11.067.151.773	17.043.413,73	14.605.035.135	22.491.754,11
<b>Social</b>	64.512.268.910	99.348.894,12	65.688.077.457	101.159.639,2	70.987.457.589	109.320.684,6
<b>Vialidad</b>	40.852.445.066	62.912.765,40	59.987.557.235	92.380.838,14	65.215.990.469	100.432.625,3
<b>Vivienda</b>	5.852.158.283	9.012.323,76	8.798.840.000	13.550.213,60	28.099.667.700	43.273.488,26
<b>Total</b>	240.259.370.008	369.999.429,81	270.220.189.216	416.139.091,39	321.820.799.351	495.604.031,00

**Fuente:** Inversión Pública en la región de Arica y Parinacota. Periodo 2009-2015. CORDAP.

**Elaboración:** CORDAP