

**Redel**  
**Red de entidades para el desarrollo local**

**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE  
NUEVOS ÁMBITOS DE  
INTERVENCIÓN DE LAS AGENCIAS  
DE DESARROLLO LOCAL**

**Francisco Alburquerque Llorens**  
**4 de Enero de 2012**

## ÍNDICE

- 1.- La crisis actual y la importancia de las actuaciones locales para el empleo.**
- 2.- Cambio estructural y globalización económica.**
- 3.- Competitividad sistémica territorial.**
- 4.- Cadenas productivas y entorno territorial de las empresas.**
- 5.- Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.**
- 6.- La construcción de entornos territoriales favorables a la competitividad, la innovación y la sostenibilidad ambiental.**
- 7.- Descentralización y gobernanza.**
- 8.- Reflexión sobre los ámbitos de intervención de las Agencias de Desarrollo Local.**
- 9.- Una propuesta de mapa conceptual básico para la acción de las ADEL.**

**Bibliografía.**

## 1. La crisis actual y la importancia de las actuaciones locales para el empleo

La importante crisis financiera y económica actual muestra la delicada situación generada por la desregulación de los movimientos internacionales de capital, con resultados tremendamente adversos para el desarrollo económico territorial y el empleo. En la explicación de la crisis actual la distinción entre *capital productivo* y *capital financiero* es especialmente importante, ya que es preciso distinguir entre las inversiones que incrementan la capacidad productiva de un territorio, de aquellas otras actividades orientadas únicamente a la obtención de ganancias de tipo financiero. El capital financiero es móvil por naturaleza mientras que el capital productivo posee una referencia territorial mucho más clara, tanto por los bienes de equipo, maquinaria e infraestructura instalados, como por las vinculaciones y relaciones existentes en las cadenas productivas de las que forman parte las empresas en los territorios donde se localizan. De este modo, el capital productivo posee raíces en un determinado campo de actividad o sector productivo, así como en su ámbito *territorial* específico.

El capital financiero suele retirarse rápidamente cuando percibe una caída de las ganancias, mientras que el capital productivo debe enfrentar las situaciones de crisis tratando de buscar opciones innovadoras para seguir adelante. A veces, sin embargo, pueden existir situaciones en las que el capital productivo se aferre a formas de producción tradicionales, mientras que algunas fracciones del capital financiero (como el capital riesgo, por ejemplo) pueden impulsar o hacer posible el surgimiento de nuevos emprendimientos (Pérez, 2004).

Naturalmente, lo deseable es la existencia de una adecuada articulación entre las dos lógicas de funcionamiento del capital productivo y del capital financiero. El problema surge cuando la lógica especulativa del capital financiero se separa claramente de su vinculación con el capital productivo, adquiriendo una primacía absoluta en la dinámica económica, la cual se ve entonces sometida a la incertidumbre propia de un gran casino.

El creciente predominio de la lógica financiero-especulativa en la economía mundial tiene lugar, además, en un contexto de cambio y reestructuración debido a la emergencia de un nuevo paradigma tecno-económico basado en el mayor valor agregado de conocimiento y sostenibilidad ambiental, lo que implica adaptaciones relevantes en las formas de producción y gestión, mejora del capital humano y despliegue de procesos de cooperación empresarial, coordinación interinstitucional y gobernanza público-privada. Frente a la magnitud de dichos cambios, las opciones especulativas del capital financiero suponen una resistencia a entrar en los procesos de innovación productiva optando por aplicaciones financieras lucrativas de corto plazo.

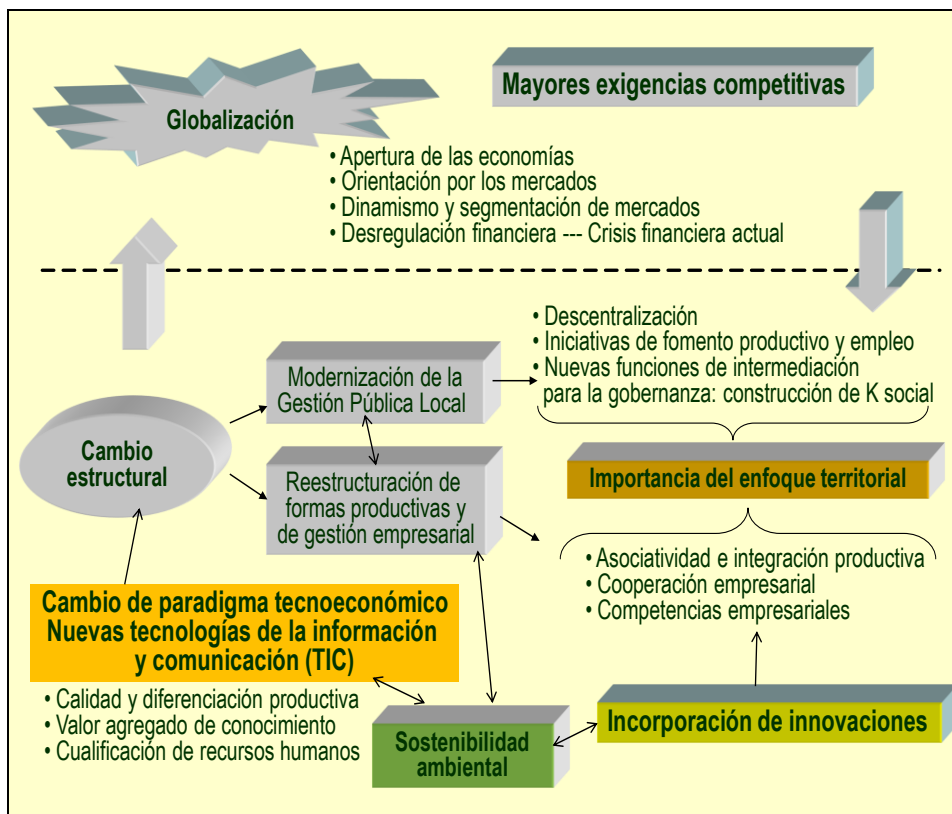
La creación de las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) durante la década de los años ochenta tuvo como finalidad principal la de enfrentar el problema de los elevados niveles de desempleo en el contexto de la importante crisis económica de aquellos años, que obligó a diseñar líneas de apoyo y fortalecimiento del tejido de empresas locales y el fomento de nuevos emprendimientos en las diferentes ámbitos territoriales. En el momento actual las agencias se enfrentan, una vez más, a exigencias importantes por el creciente desempleo que la actual crisis ha comenzado a mostrar, en el contexto de nuevos retos y reestructuración hacia una sociedad basada en la innovación y el conocimiento, con mayores exigencias de

competitividad y sostenibilidad ambiental. Todo lo cual obliga a una reflexión en profundidad sobre el papel que las agencias desempeñan complementando las políticas orientadas hacia el fomento de las exportaciones con actuaciones orientadas al fortalecimiento del tejido productivo local en los diferentes territorios, y la generación de empleo en ellos. El presente informe trata de colaborar a esta reflexión.

## 2. Cambio estructural y globalización económica

Las exigencias crecientes planteadas por la necesidad de avanzar en la sostenibilidad ambiental como apuesta por una competitividad empresarial duradera se suman al conjunto de adaptaciones exigidas por la fase actual de cambio estructural y transición tecnológica, así como a los condicionantes de la creciente *globalización* de importantes sectores de la economía internacional, esto es, la mayor apertura externa de las economías, la emergencia de bloques geoeconómicos como respuesta a las mayores exigencias competitivas existentes y la necesidad de ampliar mercados, y las recurrentes prácticas neo-proteccionistas, en contraposición a las declaraciones habituales en favor del librecambio. Todo ello plantea, pues, mayores exigencias de *competitividad*, adicionalmente a los retos de mayor eficiencia productiva o *productividad* correspondientes a la fase de transición tecnológica y sostenibilidad ambiental ya esbozada.

**Gráfico 1: Cambio estructural y globalización económica**



El Gráfico 1 muestra la diferencia existente entre los conceptos de *cambio estructural* y *globalización* y cómo resulta necesario dedicar al primero de ellos una atención fundamental desde los diferentes ámbitos territoriales. El cambio estructural plantea exigencias ineludibles en relación a la reestructuración de formas de producción y de organización empresarial, así como en el conjunto de las administraciones públicas, a fin de que éstas ganen en eficiencia de funcionamiento y asuman sus nuevos roles como animadoras o constructoras de los espacios de colaboración público-privada que requiere la elaboración de estrategias de articulación productiva y los procesos de desarrollo económico territorial.

En lo relativo al sector privado empresarial estas exigencias del cambio estructural apuntan al fomento de la asociatividad y la cooperación empresarial, así como a la búsqueda de fórmulas de integración productiva (redes de empresas, cadenas productivas, clústeres) para incrementar la eficiencia de las actuaciones, en particular cuando se trata de microempresas y pequeñas y medianas empresas. Por lo que se refiere a las administraciones públicas, destaca la importancia funcional de los procesos de descentralización de competencias hacia los niveles más cercanos a los diferentes territorios, así como las nuevas funciones que deben asumir dichas administraciones en el fomento del desarrollo productivo y la generación de empleo, junto al impulso de la participación ciudadana y la concertación público-privada. En todo ello se advierte la importancia de la proximidad territorial para facilitar la realización de estos cambios, los cuales deben ser acometidos desde cada ámbito local, con la participación de los diferentes actores locales. El *cambio estructural* se refiere, por tanto, a las transformaciones o innovaciones que deben ser incorporadas en los diferentes ámbitos territoriales y en los sistemas productivos locales.

### **3. Competitividad sistémica territorial**

El concepto de competitividad sistémica territorial (Esser y otros, 1996) ayuda a incorporar una visión integrada de los retos que se enfrentan. En una fase de transición tecno-económica como la actual, la atención a las exigencias del *nivel micro* se convierte en una cuestión clave, ya que se trata de garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas existente en cada territorio. Por ejemplo, asegurar la existencia de redes eficientes para la capacitación de los recursos humanos según las necesidades locales, vincular adecuadamente la oferta territorial de asistencia técnica a los usuarios locales, impulsar la cooperación empresarial y tecnológica en las diferentes cadenas productivas territoriales, entre otros temas sustantivos. Las ADEL dedican una parte sustantiva de su actividad en este campo.

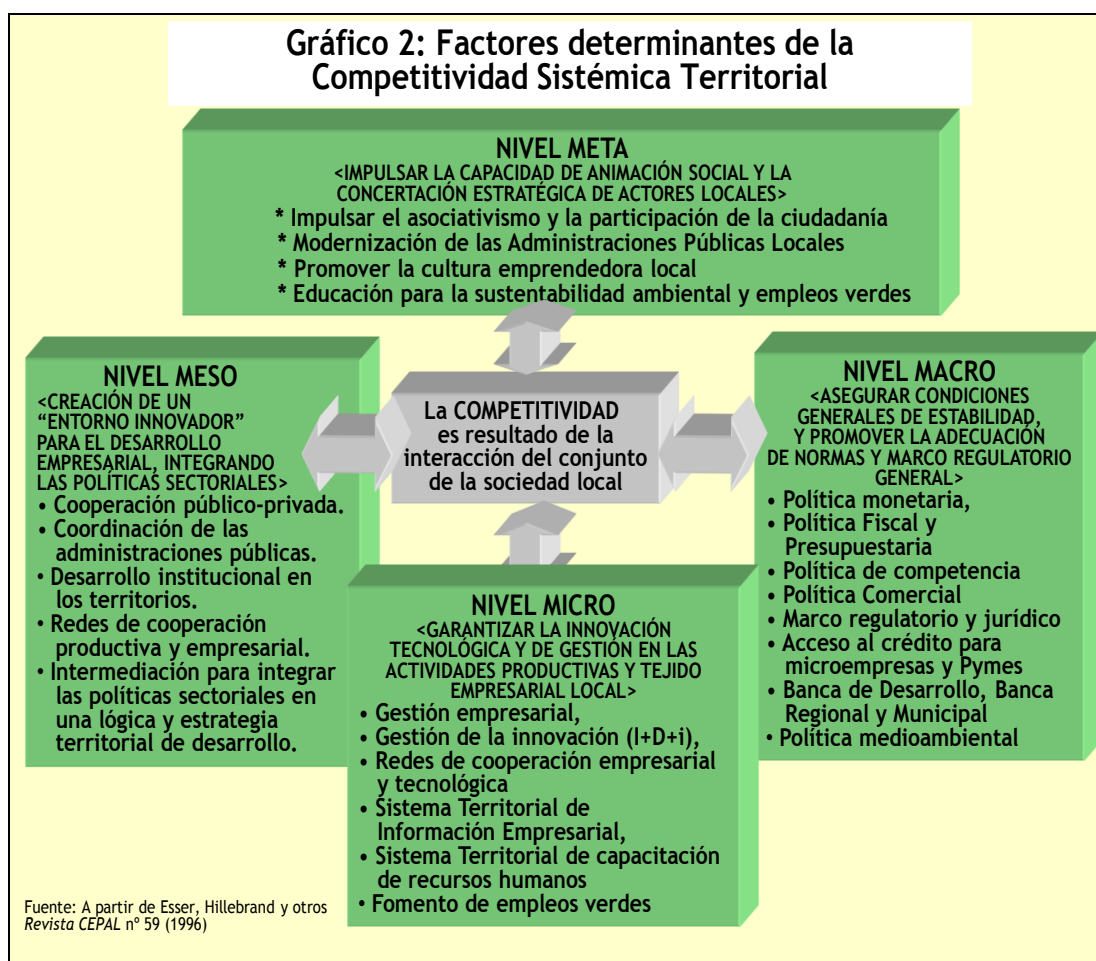
Para ello, se precisa, igualmente, una actuación a *nivel meso*, esto es, intermediadora entre los diferentes actores e instituciones, a fin de crear entornos innovadores para el desarrollo empresarial, integrando las políticas sectoriales e impulsando la coordinación eficiente entre los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas. La función de las ADEL en este caso resulta fundamental.

Por su parte, el *nivel meta* hace alusión a la necesidad de dotarse de una visión de medio y largo plazo en las estrategias de desarrollo territorial concertadas entre los diferentes actores, lo cual exige casi siempre incluir en las citadas estrategias la construcción de condiciones para la concertación social, así como promover la cultura emprendedora local, la animación y

movilización social, la cooperación público-privada y la modernización de las administraciones públicas. También en este caso la actuación de las ADEL resulta decisiva.

Por último, el *nivel macro* alude a la necesidad de asegurar las condiciones generales de estabilidad y promover la adecuación de normas y marco regulatorio general, a fin de colaborar a la promoción del desarrollo productivo empresarial y la creación de empleo.

La competitividad es, pues, resultado de una acción sistémica (Gráfico 2) que se despliega desde los diferentes niveles citados, lo cual requiere la participación del conjunto de la sociedad. Ante tales exigencias no cabe una actitud pasiva, ni tampoco limitada a las actuaciones de nivel *macroeconómico*, siendo obligado buscar iniciativas desde el nivel *microeconómico* (de la actividad productiva y empresarial), así como intermediar desde el *nivel meso* para el diseño conjunto y coordinado de políticas e instrumentos y, sobre todo, para impulsar la creación de la institucionalidad local para el desarrollo económico de forma concertada con los diferentes actores sociales territoriales, públicos y privados. Adicionalmente, ello requiere también alentar la capacidad social de concertación estratégica entre los diferentes actores locales desde el *nivel meta*, a fin de dotar a dicha estrategia de una determinada *visión*, actuando también en la promoción de valores culturales favorables a la creatividad y el emprendimiento en los diferentes ámbitos territoriales.

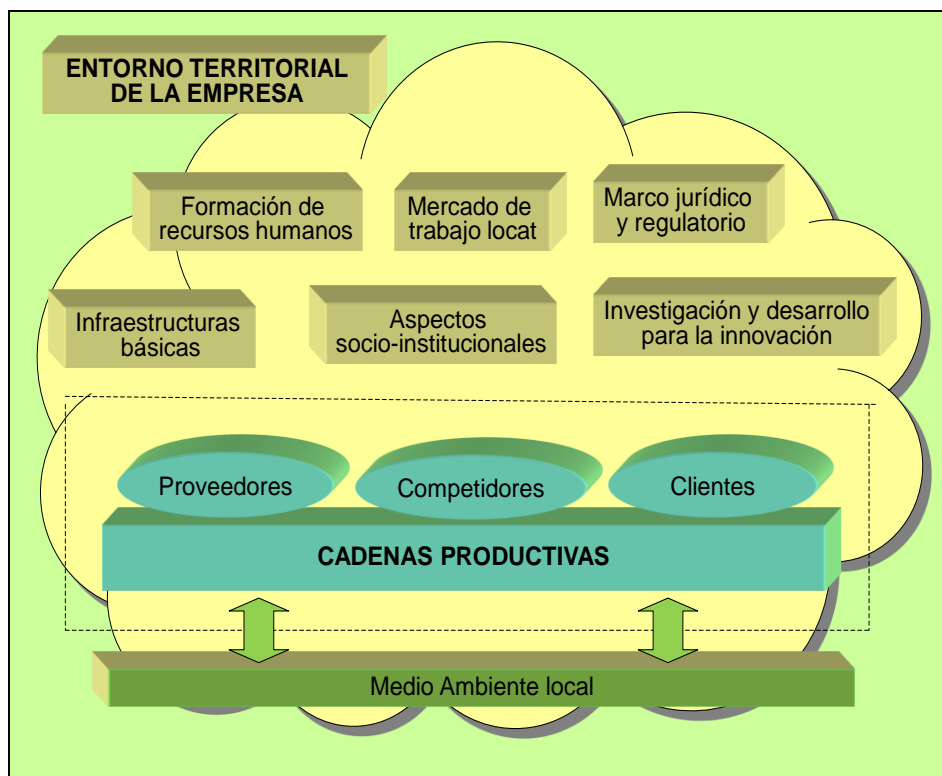


En definitiva, la empresa, en la pugna competitiva frente a las empresas rivales, depende no sólo de las mejoras internas que introduce en su propio funcionamiento interno, sino de la calidad de sus relaciones en la red de proveedores y clientes, así como de la existencia en su “entorno territorial” de componentes facilitadores de la introducción de innovaciones. Como se aprecia, el *territorio* es un elemento decisivo del desarrollo, y la competitividad de la empresa debe contemplarse siempre como una construcción territorial en la que participan tanto el sector privado como el sector público y las instituciones de apoyo existentes. Nada de esto es llevado a cabo por la sola lógica o funcionamiento de los “mercados”, razón que subraya la importancia de las ADEL como organismos intermediadores fundamentales para la realización de estas actividades relacionales en los diferentes territorios.

#### 4. Cadenas productivas y entorno territorial de las empresas

En sus respectivas *cadenas productivas*, las empresas se encuentran vinculadas con proveedores de materias primas, energía, agua, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transformación del producto, con las entidades encargadas de educación básica y la formación de los recursos humanos, con los servicios de logística, comercialización y venta de los productos, así como los servicios posventa y las actividades encargadas del reciclaje del producto o de la gestión de los residuos generados en el proceso productivo. Todo este conjunto amplio de aspectos no pertenece exclusivamente al ámbito empresarial estrictamente hablando, ya que hay presencia importante de instancias públicas, lo que obliga a un ejercicio inteligente de cooperación público-privada para construir *entornos territoriales* favorables a la innovación y la eficiente organización de la producción desde cada ámbito territorial (Gráfico 3).

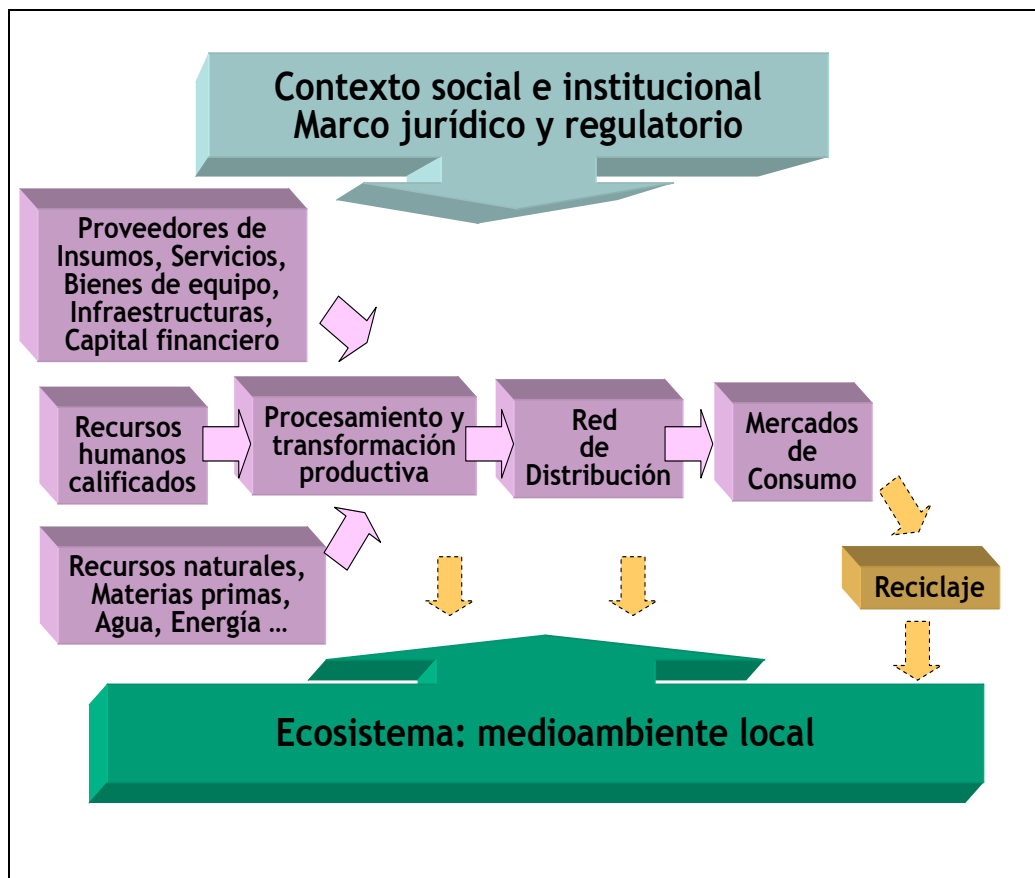
**Gráfico 3: Entorno territorial de las empresas**



En una visión amplia de las cadenas productivas cabe distinguir, pues, no sólo las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también:

- El ecosistema en el que se realiza la actividad, esto es, el conjunto de elementos y relaciones que caracterizan los equilibrios ecológicos de un territorio. Estos factores inciden en las perspectivas de desarrollo de un sistema productivo local ya que definen sus límites y características distintivas.
- La dotación de recursos humanos calificados, es decir, la dotación y niveles de especialización de los recursos humanos que pertenecen al mercado de trabajo local.
- El contexto social e institucional territorial, esto es, el conjunto de actores colectivos, normas y tradiciones que determinan la propensión a la asociatividad entre entidades productoras, y las instancias concretas (formales e informales) de encuentro y coordinación entre los distintos actores sociales.
- El marco jurídico y regulatorio, que constituye el conjunto de normas que afectan al desarrollo de las actividades socioeconómicas y de las acciones colectivas.

**Gráfico 4: Componentes de una cadena productiva**



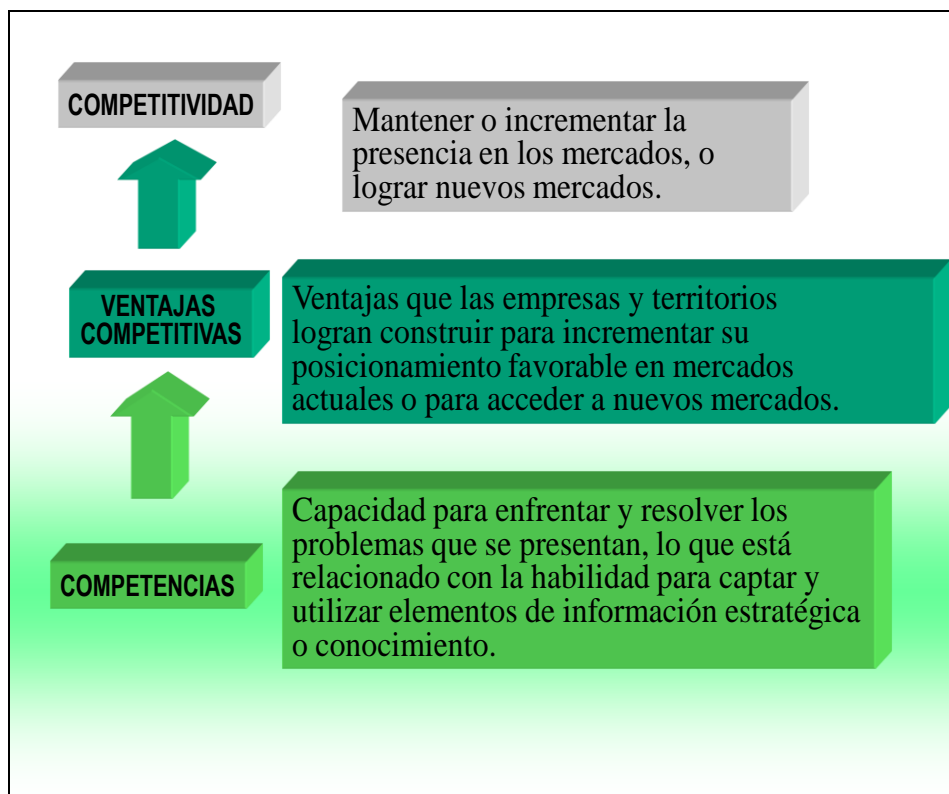


## 5. Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias

El concepto de *competitividad* referido a una empresa o grupo de empresas hace alusión a la capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva. En otras palabras, cualquier cambio en el dinamismo de las empresas competidoras o en el contexto socio-institucional y territorial en el que se encuentran (marco jurídico y legislativo, relaciones laborales, dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, etc.), tiene una incidencia clara en la posición competitiva de la empresa o grupo de empresas.

El concepto de *competitividad* se encuentra vinculado con otros dos conceptos relacionados, que son la creación de *ventajas competitivas* y la adquisición de *competencias* (Esquema 5). La creación de ventajas competitivas se refiere a una actuación colectiva mediante la cual las empresas y los diferentes actores territoriales logran consensuar estrategias conjuntas de incorporación de innovaciones productivas y empleos, lo cual descansa, lógicamente, en la previa adquisición de capacidades o competencias por parte de dichos actores.

**Esquema 5: Competitividad, construcción de ventajas competitivas y adquisición de competencias o capacidades**



En la fase actual de la “sociedad del conocimiento” es importante, pues, distinguir las *ventajas comparativas estáticas*, basadas en menores costes de los factores y las *ventajas competitivas dinámicas*, basadas en la incorporación de valor agregado de conocimiento, así como la construcción de estructuras socio-institucionales y territoriales orientadas a la mayor calificación de los recursos humanos para la introducción de innovaciones productivas.

Las *ventajas competitivas dinámicas* se basan fundamentalmente en:

- Los conocimientos y habilidades de las empresas.
- Las aptitudes y actitudes de la dirección empresarial (estilo de dirección, experiencia, formación, motivación, actitud ante el riesgo, liderazgo).
- La forma de gestión y organización de la actividad productiva en su conjunto (innovación, producción, diseño, relación con proveedores y clientes, información de mercados, comercialización, servicio al cliente).
- La dotación y calidad de los servicios de apoyo a la producción (financieros y no financieros) existentes en el entorno territorial y el grado de utilización de los mismos.
- El nivel de cooperación empresarial y calidad de los eslabonamientos de la cadena productiva.
- La preparación y difusión de conocimiento sobre el tejido productivo y empresarial existente en el territorio.

Muchos de los conocimientos, aptitudes técnicas y fuentes de información, así como las capacidades formativas y de asesoramiento y apoyo a la innovación y promoción comercial, suelen estar en instituciones públicas o de carácter mixto. De ahí que el grado de interacción de estas entidades con las empresas motrices de la economía local sea una cuestión fundamental en la definición de competencias asignativas, asociativas, de aprendizaje y técnicas. Por ello constituyen ámbitos esenciales en una política de fomento empresarial basada en el desarrollo de *entornos territoriales competitivos*. Como se aprecia, las funciones desplegadas por las ADEL en este sentido son fundamentales.

## **6. La construcción de entornos territoriales favorables a la competitividad, la innovación y la sostenibilidad ambiental**

Frente a la imagen del empresario innovador actuando de forma aislada, el concepto de *Entorno Territorial de Innovación* destaca que la innovación es un hecho colectivo y territorial en el cual coexisten relaciones de mercado y relaciones de cooperación en el territorio. Estos espacios favorables a la innovación no surgen de manera espontánea como resultado del libre funcionamiento de los mercados, sino que requieren la actuación de agentes promotores, públicos y privados, que impulsen las estrategias de desarrollo local y empleo desde los propios ámbitos territoriales.

Condiciones básicas para la formación de *entornos territoriales innovadores* son:

- La existencia de instancias locales, con apoyo de los actores públicos y privados, capaces de animar los *procesos de desarrollo local y empleo*, poniendo en valor recursos endógenos infrautilizados o no utilizados, aprovechando oportunidades de dinamismo exógeno y promoviendo cambios técnicos, sociales e institucionales en sus respectivos ámbitos territoriales.

- La existencia de *redes de actores* favorecedoras de la difusión de información entre las empresas y el territorio, tratando de mejorar la confianza y los procesos de aprendizaje, tanto formal como informal.
- La creación de *Sistemas Territoriales de Información Empresarial*, orientados a mostrar mediante sistemas de información geográfica las vinculaciones en el tejido productivo territorial, a fin de orientar la toma de decisiones de política de promoción y mejora de las cadenas productivas territoriales.
- La creación de *Sistemas Territoriales de Formación de Recursos Humanos*, orientados a garantizar la captura de las oportunidades productivas existentes o potenciales, y el establecimiento de itinerarios de empleabilidad apropiados.
- La creación de *Sistemas Territoriales de Innovación* orientados a identificar oportunidades productivas innovadoras a partir de las características de la estructura económica, social y ambiental del territorio.

Por otra parte, la incorporación de innovaciones y empleos orientados por la sostenibilidad ambiental es hoy día una exigencia fundamental. Ya no se trata del agotamiento de recursos no renovables, sino de la alteración de las funciones fundamentales de la biosfera en su capacidad de regeneración de los servicios ambientales que presta. La *sostenibilidad* del desarrollo exige, pues, replantear las formas de producción y de consumo, así como muchas de las formas de trabajo, esto es, el estilo de vida de nuestras sociedades. La innovación económica y social debe orientarse por los imperativos de la sostenibilidad ambiental, buscando la confluencia con las necesidades de la innovación empresarial y laboral que ello requiere.

Los desajustes entre procesos humanos y naturaleza se manifiestan de forma diferente en cada territorio. De modo que no pueden ser tratados a nivel genérico, requiriendo un enfoque contextualizado de desarrollo territorial. En otras palabras, las interacciones entre sociedad, economía y naturaleza varían según el ámbito territorial respectivo. Del mismo modo, se requiere un enfoque territorial para referirse a las instituciones, las redes que facilitan las innovaciones, y las vinculaciones entre entidades y actores para la formación de recursos humanos, lo cual otorga a las ADEL un papel fundamental en todo ello.

Con frecuencia, en el mundo de los negocios, los aspectos medioambientales son contemplados como restricciones, ya que suponen un mayor coste de producción a fin de eliminar los posibles impactos ambientales o sociales. No obstante, esta es una visión estática ya que cambios en las formas de producción actuales que impliquen la incorporación de tecnologías y materiales más eficientes desde el punto de vista de la sostenibilidad, pueden constituir una alternativa de mayor competitividad para esas empresas (Porter y Van der Linden, 1999). La sostenibilidad ambiental es así un estímulo importante de la competitividad empresarial, la innovación y el desarrollo territorial, lo cual conlleva una (re)cualificación de los recursos humanos para promover empleos verdes en los diferentes ámbitos territoriales donde actúan las ADEL.

El objetivo del desarrollo sostenible representa, pues, una nueva fase de reestructuración de los *sistemas productivos locales*, en la cual los crecientes costes ambientales deben constituir un estímulo para que las empresas busquen los incrementos de eficiencia productiva y competitividad en el uso más sostenible de los recursos. Bases de esta reestructuración emergente son el desarrollo de tecnologías limpias, la mayor eficiencia energética y el ahorro del consumo de agua, el uso de procedimientos no contaminantes, y la reducción, eliminación y reutilización de residuos. Todo ello supone el desarrollo de una nueva industria de bienes y servicios medioambientales y empleos verdes, así como una reestructuración y puesta al día del tejido productivo existente, sobre la base del importante activo que constituye la dotación de recursos humanos y de conocimiento existentes en los diferentes territorios.

La competitividad se basa, sobre todo, en la apuesta por la *calidad y diferenciación* productiva. De ahí la importancia y la oportunidad de incorporar la *calidad y diferenciación ambiental* en los procesos productivos y productos de los diferentes territorios. Esta manera de ver la competitividad implica una mayor responsabilidad ambiental y social, además de incorporar una *visión estratégica* de futuro sobre la naturaleza sostenible de los procesos productivos y de consumo locales. En suma, las ADEL deben alentar la elaboración participativa de estrategias pro-activas para la construcción de *ventajas competitivas dinámicas* pensando en la sostenibilidad ambiental. En tal sentido:

- Deben estimular la acumulación y difusión de conocimientos tecnológicos apropiados al perfil productivo de sus respectivos territorios, con el fin de avanzar en la sostenibilidad de los productos y procesos productivos locales.
- Facilitar la vinculación entre el tejido local de empresas y la oferta territorial de conocimientos y asistencia técnica.
- Orientar el sistema educativo y de formación profesional según las necesidades locales y el perfil productivo territorial, incorporando como visión estratégica la sostenibilidad ambiental del desarrollo productivo y el empleo local.
- Fomentar desde la escuela la capacidad creativa y emprendedora de la gente, hacia un mundo ecológicamente sostenible.
- Alentar desde las ADEL la formación de redes y cooperación con las agencias de desarrollo rural y entre actores públicos y privados comprometidos con la sostenibilidad en el territorio.
- Construir instituciones eficaces para la promoción del desarrollo productivo, la innovación empresarial y la creación de empleo de calidad (trabajo digno y empleos verdes), tanto en el medio urbano como rural.

Las funciones principales de las ADEL se orientan, pues, hacia la valorización de los recursos endógenos y la puesta en valor de los recursos económicos, ambientales y culturales en los respectivos territorios, siendo igualmente instancias fundamentales para la coordinación territorial de las políticas de innovación, competitividad, desarrollo y empleo en las distintas Comunidades Autónomas del Estado español.

Esta actividad de las agencias se lleva a cabo a través del estímulo de la innovación creativa y de los nuevos emprendimientos; la organización de redes territoriales entre empresas e instituciones; el fomento de la diversificación productiva basada en la calidad y la diferenciación de productos y procesos productivos, la identificación de la demanda y prospectiva de los mercados; y la búsqueda activa de nuevas fuentes de empleos verdes

impulsando Ayuntamientos sostenibles y cadenas productivas territoriales cada vez más ecoeficientes.

## 7. Descentralización y gobernanza

El avance de la *descentralización* es parte sustancial de estos procesos de intervención de las ADEL, lo cual parece encontrar hoy día algún tipo de incompreensión por parte de quienes cuestionan la naturaleza del Estado Autonómico. La descentralización es un proceso de reorganización política y administrativa que incluye la transferencia de competencias, funciones y recursos hacia organizaciones territoriales autónomas, implicando todo ello una transformación de las relaciones de poder, acompañada de mecanismos de participación ciudadana.

El concepto de descentralización posee cierto grado de ambigüedad ya que, en ocasiones, se le suele confundir con la simple desconcentración o cesión de la capacidad de decisión desde un nivel jerárquico a otro inferior dentro del mismo organismo; o incluso con la mera deslocalización o cambio de ubicación geográfica de un ente determinado del nivel central que es trasladado a otra ciudad. Hay que insistir en que la descentralización supone la creación de un ente distinto a aquel del cual se va a transferir capacidad decisoria, lo que exige disponer de personalidad jurídica propia en el nuevo ente descentralizado, así como la existencia de recursos, competencias y normas propias de funcionamiento.

El análisis de la descentralización no debe llevarse a cabo de forma antagónica al de la centralización, ya que se trata de dos polos que representan los extremos de un conjunto de situaciones en el cual cada posible punto intermedio es resultado de una combinación de ambos, lo cual responde siempre a un determinado contexto histórico y a la funcionalidad que dicha combinación conlleva. En efecto, la descentralización requiere también actuaciones desde el nivel central y, por supuesto, de los niveles territoriales intermedios de las administraciones públicas. La combinación o proporción adecuada de centralización y descentralización depende del tipo de ‘contrato social’ entre el Estado y la sociedad civil. No en vano, detrás de todo ello se encuentra la disputa por recursos, la asignación de responsabilidades y toma de decisiones y, en suma, la lucha por el poder político.

Entre las limitaciones de las políticas centralistas (ya sean éstas llevadas a cabo desde el nivel central del Estado o desde la administración regional) cabe citar la mayor dificultad o incapacidad de percibir la diversidad con que se manifiestan los problemas locales; el diseño de medidas generalistas, de baja especificidad; la concentración de recursos humanos, materiales y financieros en las principales ciudades; la lenta o escasa capacidad de previsión de la manifestación de problemas críticos latentes, lo que se traduce, cuando surgen, en actuaciones de alto coste; la fragmentación de responsabilidades entre diversas instancias de la Administración Pública -lo que facilita la proliferación de medidas parciales en función de presiones de grupos de poder, así como la existencia de medidas contradictorias-, y la lejanía de las instancias de poder y menor posibilidad de regulación local (Schejtman y Berdegué, 2004).

El avance de los procesos de *democratización* ha impulsado la *participación* y la redistribución de recursos, particularmente a través de las presiones de la sociedad civil, con demandas cada vez más concretas. El Estado centralista se ve superado en su capacidad

administrativa y su estructura organizativa para atender dichas demandas. Cada vez se ve más necesaria una reforma de las estructuras estatales para responder a las demandas planteadas por el proceso de democratización. En definitiva, es necesario fortalecer la formación de capacidades desde los territorios, de manera que el proceso no incluya sólo la agenda de temas e intereses del nivel central del Estado o de las Comunidades Autónomas.

En apoyo de la descentralización se alude también el *'principio de subsidiariedad'*, según el cual los niveles de la Administración más próximos a la ciudadanía deben intervenir (y disponer de la capacidad, medios y recursos para hacerlo) en los temas cruciales para la misma, ya que disponen de 'ventajas de cercanía', esto es, un mejor conocimiento de los problemas y de las oportunidades existentes en cada territorio. La descentralización se defiende, pues, como una condición de eficacia, eficiencia y legitimación de la gestión pública y, por tanto, de *gobernabilidad*. El diseño horizontal de políticas se contrapone al diseño vertical y centralista de las mismas, y se orienta a crear oportunidades y un entorno favorable a los emprendimientos innovadores. Esto supone introducir, al nivel más general, una lógica de funcionamiento que desplace los enfoques centralistas por un diseño descentralizado de las políticas públicas, las cuales deben dotarse de mayor grado de horizontalidad, selectividad, territorialidad y capacidad de concertación con los actores sociales (Esquema 6).

<b>Esquema 6: Rasgos diferenciales de las políticas descentralizadas y centralizadas</b>	
<b>Diseño descentralizado de políticas</b>	<b>Diseño centralizado de políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>HORIZONTALIDAD</b> Políticas de apoyo indirectas, orientadas a crear oportunidades para emprendimientos innovadores desde los territorios, comarcas o municipios..</li> <li>• <b>SELECTIVIDAD</b> Se definen según los diferentes perfiles productivos de cada territorio.</li> <li>• <b>TERRITORIALIDAD</b> Piensan la economía como un conjunto de sistemas productivos locales, y no solamente como un conjunto de sectores económicos.</li> <li>• <b>CONCERTACIÓN</b> Elaboración de las políticas conjuntamente con los diferentes actores sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VERTICALIDAD</b> Se dictan desde el nivel central, normalmente bajo una lógica sectorial y no suelen ser fruto de la concertación de actores.</li> <li>• <b>GENERALIDAD</b> Se suponen válidas para cualquier espacio geográfico.</li> <li>• <b>FUNCIONAL/SECTORIAL</b> Piensan en una economía compuesta de sectores económicos o clústeres.</li> </ul>

En lugar de dictarse de forma vertical desde el nivel central, bajo la suposición de un espacio homogéneo y con una lógica funcional y sectorial, las políticas deben tener un carácter horizontal y territorial, orientándose principalmente a crear oportunidades y entornos favorables a los emprendimientos innovadores en cada territorio. Las políticas deben introducir, por consiguiente, la necesaria selectividad, según el contexto de cada ámbito territorial. Y, asimismo, en lugar de pensar la economía como un conjunto de sectores, se requiere concebirla igualmente como un

conjunto de economías locales, lo que obliga a considerar a los diferentes actores territoriales, a fin de lograr eficientes acuerdos de concertación para el desarrollo económico local y el empleo.

Para todo ello resulta fundamental la construcción de *capital social* en cada territorio, esto es, el establecimiento de las normas y redes que permiten a la gente actuar de manera colectiva, una función que las ADEL pueden desempeñar con éxito aprovechando sus ventajas de proximidad. Se trata de las instituciones, relaciones, actitudes y valores que determinan las interacciones entre las personas de cada territorio, lo que supone, a su vez, una red social que produce utilidades y beneficios para las personas que participan en la misma. Las comunidades que cuentan con un conjunto amplio y diverso de relaciones sociales y de asociaciones cívicas, se encuentran en mejor situación para resolver sus problemas o para satisfacer sus necesidades.

El *capital social* se refiere, por tanto, a las capacidades de las personas de una sociedad determinada para subordinar los intereses individuales a los de un grupo mayor, trabajar juntas por objetivos comunes o en beneficio mutuo, asociarse, compartir valores y normas, y formar grupos y organizaciones estables. Estas capacidades consisten en interacciones sociales y particulares que, entre otras cosas, promueven el reconocimiento mutuo, la confianza, la reciprocidad, la solidaridad y la cooperación (Barreiro, 2007). A partir de dicho capital social es posible asentar los procesos de *gobernanza* público-privada necesarios para impulsar los procesos de desarrollo territorial y empresarial desde cada territorio.

## **8. Reflexión sobre los ámbitos de intervención de las Agencias de Desarrollo Local**

Gran parte de las Agencias de Desarrollo Local respondieron en su inicio, a un diseño realizado desde el sector público, siendo instancias ejecutoras de las políticas de formación para el empleo y del fomento de creación de nuevas empresas locales. Desde entonces, las ADEL han venido siendo identificadas con el ejercicio de estas funciones en los municipios, comarcas o territorios de intervención, a pesar de lo cual, en su evolución a lo largo de todos estos años, han ido diversificando sus actividades, sobre todo a partir de la intensificación de sus relaciones con otros actores territoriales, en especial con el sector empresarial y el sector de conocimiento (universidades, entidades de asesoramiento técnico, centros educativos y de capacitación técnica).

De este modo, de las funciones tradicionales relativas a la formación para el empleo y la creación de empresas, se ha ido transitando hacia la creación de redes empresariales territoriales y con entidades del sector de conocimiento, asumiendo de ese modo las importantes tareas de intermediación para la creación de “entornos territoriales” favorables al desarrollo económico local y el empleo. Así pues, el compromiso de las ADEL con el empleo no ha dejado de estar presente en ningún momento, aunque para ello hayan debido incursionar en su actividad como agentes motivadores y animadores de los espacios de encuentro entre actores que todo ello conlleva. En ningún caso las ADEL se limitaron a ser exclusivamente “ventanillas” de programas diseñados por los diferentes niveles administrativos de gobierno.

Por otra parte, las ADEL han demostrado ser herramientas muy útiles para adaptar los servicios de las administraciones regionales y central a las necesidades reales y cambiantes del tejido económico y social en los respectivos ámbitos territoriales. Así pues, los proyectos diseñados desde las Diputaciones Provinciales o desde las Comunidades Autónomas han

tenido un importante aliado local, desde los propios Ayuntamientos, que ha permitido acercar al conjunto de la población los recursos institucionales para la promoción del empleo, la creación de empresas y el fomento de las potencialidades locales en el ámbito del turismo, comercio y apoyo a Pymes.

Pero las ADEL no sólo han servido para la adaptación de los programas e instrumentos diseñados y elaborados desde los niveles central, regional o provincial. Son, sobre todo, un instrumento fundamental para alentar, movilizar, promover y organizar las propuestas y demandas surgidas desde los diferentes ámbitos municipales o territoriales. De este modo, el enfoque predominante construido “desde arriba”, se ve complementado por un enfoque “desde abajo”, propio del desarrollo económico local, que es intrínseco al funcionamiento de las ADEL. Las agencias hacen posible, pues, una gestión de proximidad que percibe de primera mano las necesidades locales, lo que les permite prestar un apoyo concreto y efectivo a los proyectos territoriales, reactivando la economía y el empleo local. Asimismo, la preocupación de las ADEL ha sido fundamental a la hora de integrar a los colectivos con mayores dificultades para el acceso al empleo.

Así pues, entre los objetivos y funciones de las ADEL se ha ido perfilando la importancia de la dinamización de la actividad productiva e innovadora en los respectivos territorios, mediante un funcionamiento a través de redes público-privadas de actores locales, facilitando asimismo la articulación del conjunto de políticas públicas. Dicho en otras palabras, las ADEL han llevado adelante su función de intermediación entre las demandas de trabajo planteadas por las empresas locales y la formación de los recursos humanos en sus correspondientes mercados locales de trabajo, siendo agentes decisivos en las políticas activas de empleo para el desarrollo local. Junto a ello las ADEL han desplegado actividades de intermediación en los respectivos territorios, a fin de impulsar la creación de redes y estrategias territoriales de desarrollo local estableciendo para ello los necesarios espacios de concertación entre los diferentes actores territoriales, públicos y privados, y facilitando – asimismo- la coordinación de los diferentes programas elaborados por las diferentes administraciones públicas.

La creación de estas redes territoriales facilita, pues, la colaboración entre actores públicos y privados como respuesta a la complejidad de las políticas de desarrollo territorial y empleo. Dichas redes territoriales son también una herramienta para la construcción de la *gobernanza* que precisan dichos procesos, ya que se trata de redes basadas en el partenariado público-privado que se configuran como espacios de reflexión y aprendizaje, y que aglutinan a los agentes de innovación, competitividad y empleo en cada ámbito territorial.

Este cambio sustantivo de las funciones de las ADEL obliga a un replanteamiento o re-conceptualización de su actividad y funciones, ya que en la actualidad muchas de ellas han avanzado en tareas estratégicas de planificación del desarrollo local como son la incorporación de una visión estratégica de los procesos de desarrollo local o el establecimiento de redes territoriales de innovación para la mejora de la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del tejido económico local, todo lo cual requiere una vinculación eficiente con las diferentes estrategias existentes en las diferentes Comunidades Autónomas.



Esta nueva conceptualización debe explicitar ante el resto de entidades de las administraciones públicas y ante los diferentes actores territoriales, las nuevas funciones que desempeñan las ADEL con el fin de disponer de una mayor legitimación de las redes promovidas, las cuales resultan insustituibles para impulsar la *gobernanza* de las estrategias de desarrollo económico local y empleo a nivel territorial. En este sentido, es necesario subrayar la importancia de la multidimensionalidad de los procesos de desarrollo local, ya que se requieren actuaciones en los ámbitos del desarrollo social y humano, el desarrollo institucional y el desarrollo sostenible, además del desarrollo económico y financiero (Gráfico 7).



Dentro del *desarrollo económico y financiero* es preciso tener en cuenta aspectos como la adecuada identificación de las cadenas productivas territoriales; la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos para el desarrollo territorial; el ordenamiento territorial y la planificación urbana; la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial para el fomento de las microempresas y Pymes; la existencia de un sector financiero involucrado con las estrategias de desarrollo territorial; y un sistema fiscal y marco jurídico y normativo apropiados para el fomento del desarrollo productivo y el empleo local.

Como se aprecia, todos estos aspectos son pertinentes al desarrollo local aunque no todos pueden ser abordados desde lo local, requiriendo una coordinación institucional con otras actuaciones de gobierno. En una época de restricciones presupuestarias es importante

incorporar una visión integrada de las actuaciones pues la adecuada organización del conjunto permite un criterio racionalizador mucho más potente que la mera reducción contable de los presupuestos de la totalidad de las diferentes instancias, las cuales suelen tener un diferente grado de importancia en función de los objetivos que se traten de alcanzar.

Por otra parte, las condiciones de *desarrollo económico* deben llevarse a cabo en coherencia con la *sostenibilidad ambiental* de las actividades productivas y de consumo, fomentando las formas de producción y consumo ecológicos así como los procesos de producción eco-eficientes, el uso de energías renovables y el consumo eficiente del agua, integrando la sostenibilidad ambiental en la ordenación del territorio y la planificación urbana en la convicción de que todo ello supone añadir condiciones de competitividad superior a los productos y procesos productivos locales.

Esto obliga a un esfuerzo adicional importante en el ámbito del *desarrollo institucional*, a fin de alentar la participación de la ciudadanía, fortalecer los gobiernos locales, fomentar la cultura emprendedora territorial y promover la creación de redes sociales y empresariales. Para ello es necesario asegurar condiciones de *desarrollo social e humano*, es decir, realizar las oportunas inversiones y esfuerzos para garantizar el acceso a la educación y formación de los recursos humanos, así como en los programas de salud y nutrición, fortalecer el papel de la mujer en la sociedad, establecer normas de trabajo digno, incorporar políticas activas para el empleo y promover la mejora en la distribución del ingreso.

Una vez planteada la distinción conceptual de las diferentes dimensiones del desarrollo local hay que insistir en que el enfoque del *desarrollo territorial* incorpora de forma integrada todas estas dimensiones y no responde únicamente a la dimensión económica. Ya hemos señalado que dichas actuaciones suceden en un contexto territorial que integra las citadas dimensiones y actores que les dan vida en los diferentes ámbitos locales.

Es también importante incorporar una visión integrada del desarrollo urbano y el desarrollo rural, dada la fuerte relación existente entre estos ámbitos, ya que no existe ningún proceso de desarrollo urbano que pueda llevarse a cabo sin los abastecimientos y recursos que proporciona el medio rural (recursos naturales, agua, materias primas, suelo, pesca, ganadería, servicios ambientales, servicios de ocio y deporte, entre otros), de la misma forma que el medio rural requiere de abastecimientos y mercados que proporciona el medio urbano para sus productos.

La superación del viejo enfoque sectorial obliga, pues, a incluir una visión integrada de lo rural y urbano como parte de la nueva conceptualización de las ADEL que deben esforzarse hacia el futuro en crear un espacio mayor de articulación con las agencias e iniciativas de desarrollo rural a fin de avanzar en los objetivos de un mayor equilibrio territorial, tratando de impedir el despoblamiento del medio rural y logrando de ese modo disponer de mayores garantías para la conservación del medio ambiente, fortaleciendo igualmente los elementos de identidad cultural en los diferentes territorios.

## 9. Una propuesta de mapa conceptual básico para la acción de las ADEL.

Con la finalidad de resumir el contexto teórico orientador de la actuación de las ADEL, y plantear de ese modo los retos de futuro para las mismas, en este último apartado se presenta un *mapa conceptual* que trata de centrarse en las estrategias de desarrollo local de las agencias, destacando varios *aspectos clave* que las ADEL deben tener en cuenta, a fin de que un conocimiento adecuado del entorno actual y de las perspectivas y tendencias futuras permita definir de mejor manera las estrategias de desarrollo para el corto, medio y largo plazo.

Así pues, junto a la existencia de los diferentes ámbitos de actuación de las ADEL, la propuesta destaca varios *aspectos clave para el desarrollo local* los cuales incorporan la reflexión anterior acerca de las diferentes dimensiones del desarrollo territorial.

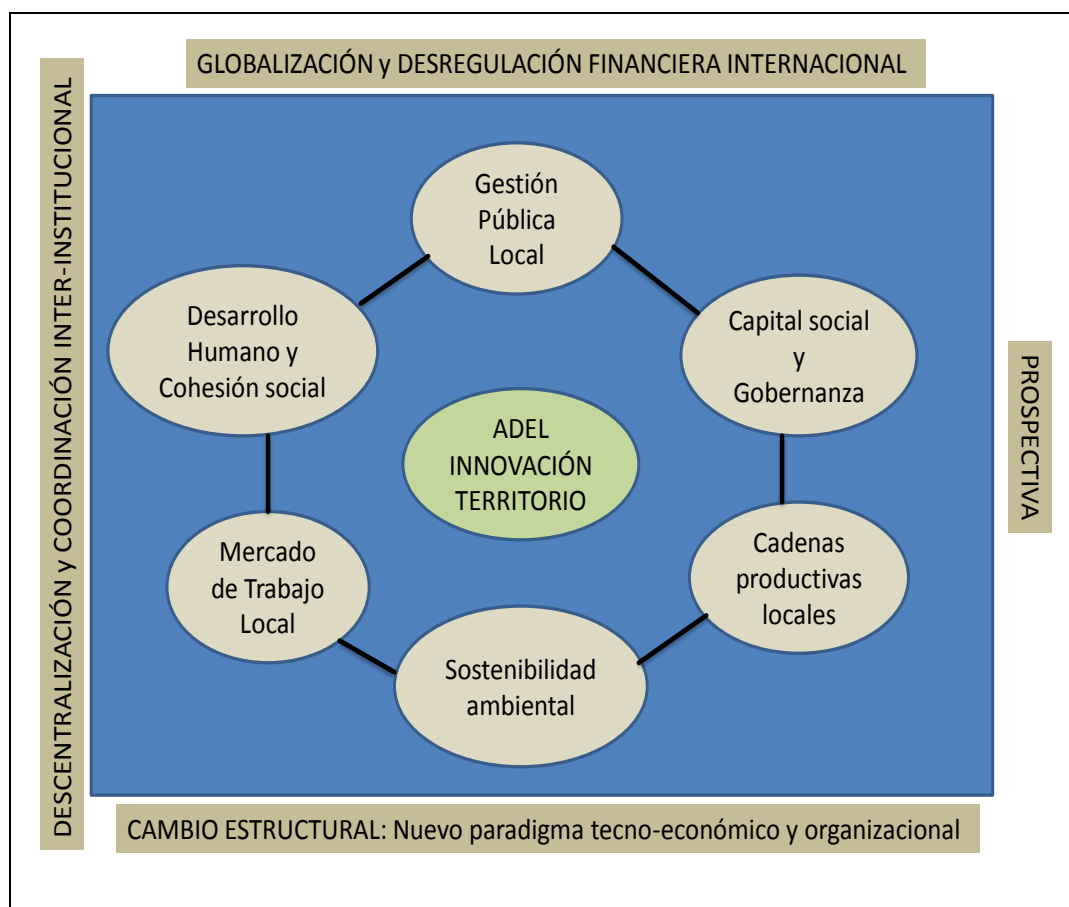
- **TERRITORIO.** La unidad de actuación de las estrategias de desarrollo local es siempre el territorio, entendido no como espacio geográfico, sino como un actor fundamental del desarrollo, esto es, considerando el conjunto de actores locales y sus relaciones entre sí, en un determinado contexto institucional, medioambiental, social y cultural, que conforma el entorno en el que trabajan las diferentes ADEL.
- **MODELO DE GOBERNANZA INSTITUCIONAL** o forma de gestión compartida entre los diferentes agentes en el territorio, lo cual exige la creación de *capital social* en el mismo y la constitución de redes, foros y plataformas que posibiliten: (i) involucrar a los diferentes agentes locales, públicos y privados; (ii) identificar las necesidades de cada territorio; (iii) articular las políticas adecuadas a cada entorno territorial; y (iv) canalizar las propuestas y políticas del conjunto de las administraciones públicas. Todo ello requiere, asimismo, una coordinación interinstitucional eficiente entre las diferentes administraciones públicas.
- **SOSTENIBILIDAD** de las actuaciones productivas y de consumo llevadas a cabo en cada estrategia de desarrollo territorial, con el fin de incorporar la eco-eficiencia, la producción limpia y la producción ecológica como elementos diferenciadores de los productos y procesos productivos locales, apostando así por un estadio superior de competitividad empresarial y territorial basado en la incorporación de innovaciones ambientales en el entramado productivo de los diferentes territorios. La incorporación de la *sostenibilidad* en las estrategias de desarrollo local permite, pues, un elemento de diferenciación fundamental al tiempo que se logra integrar las diferentes dimensiones (económica, social y medioambiental) de los procesos de desarrollo, para lo cual es determinante el impulso de la *gobernanza institucional* de dichos procesos en los respectivos territorios. Igualmente, se requiere una mejora de la valorización y difusión del Patrimonio Natural y Cultural de los diferentes territorios, la ampliación de la educación ambiental entre la ciudadanía, las empresas, sindicatos y el conjunto de las administraciones públicas, lo cual permite fortalecer la cohesión social y la identidad territorial, mejorando la imagen del territorio y posibilitando una planificación y gestión municipal eficiente y participativa.

- **PROGRESO HUMANO.** Se trata de distinguir entre el mero crecimiento económico cuantitativo y el verdadero progreso del ser humano, promoviendo un tipo de desarrollo llevado a cabo con la participación activa de las personas y orientado a la mejora de su situación. Con la expresión *Progreso Humano* se quiere subrayar la necesidad de superar el tipo de desarrollo predominante, basado en la persecución de un crecimiento económico indefinido, bajo la lógica de la maximización de beneficios en los mercados, ignorando los contextos humano, social, cultural y medioambiental. Se requiere repensar el desarrollo con la gente, desde sus propios contextos territoriales lo que constituye, sin duda, uno de los principales retos para las estrategias de desarrollo y empleo.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD** entendiendo la innovación no solamente desde su dimensión tecnológica sino también como el conjunto de innovaciones sociales, organizativas, institucionales y ambientales que se requieren para avanzar en los procesos de mejora de la competitividad empresarial y territorial. El objetivo de la innovación social es idear y articular medidas y actuaciones que aporten soluciones innovadoras a los problemas y necesidades de la comunidad, de tal forma que las políticas públicas obtengan mejores resultados y se optimice la utilización de los recursos dedicados a ellas.
- **PROSPECTIVA Y ANÁLISIS DE TENDENCIAS.** Se subraya la necesidad de dotarse de herramientas de vigilancia y observación de las principales tendencias con objeto de poder anticiparse y preparar el futuro, disminuyendo de ese modo los elementos imprevistos. En este sentido hay que tener en cuenta: (i) los impactos crecientes en la biosfera derivados de las formas insostenibles de producción y consumo; (ii) la incertidumbre añadida por la desregulación de los movimientos de capital financiero especulativo; (iii) la gestión del agua y de los diferentes ecosistemas; (iv) el agotamiento de los recursos naturales no renovables, en especial los combustibles fósiles, y sus consecuencias en el cambio climático; y (v) la eficiencia, ahorro y gestión energética, así como el uso de energías alternativas.

Si bien algunos de los temas objeto de este análisis de prospectiva van más allá de lo local, es indudable que pueden afectar de forma decisiva a todos los territorios, lo cual obliga a posicionarse frente a ellos cuanto antes, abriendo de este modo un nuevo campo de actuación de REDEL y de las propias ADEL asociadas relativo a la construcción y difusión de la necesaria visión estratégica con los diferentes actores territoriales ante los posibles escenarios de futuro.

De este modo, la propuesta que se expone en este informe constituye un marco teórico referencial que trata de ayudar a la identificación de las actuaciones de las ADEL y les permita visualizar y avanzar en temas claves de futuro. El Gráfico 8 presenta un mapa conceptual básico que puede servir como hoja de ruta. En dicho mapa destacan aspectos claves de las estrategias de desarrollo local basadas en la innovación y la competitividad de los respectivos territorios.

## GRÁFICO 8: MAPA CONCEPTUAL BÁSICO



La heterogeneidad social, cultural y organizativa de los diferentes actores sociales en cada ámbito territorial obliga a considerar el *territorio* como un actor de desarrollo, lejos de la tradicional visión de territorio como espacio abstracto o simple lugar geográfico. En este sentido, se considera territorio un determinado ámbito local caracterizado por:

- Una base de recursos naturales específica.
- Formas de producción, intercambio y distribución del ingreso (sistema productivo local).
- Relaciones sociales, institucionales y formas de organización propias, que constituyen un tejido social e institucional característico de ese lugar.
- Rasgos de identidad, entendida como historia y cultura local particular.

Como se ha señalado, la *sostenibilidad* ambiental debe ser incorporada como parte sustantiva de las estrategias de desarrollo local, a fin de llevar adelante una apuesta competitiva duradera. Asimismo, el análisis centrado en las empresas debe ser superado por una visión amplia de las *cadenas productivas* donde las empresas se insertan, sectorial y territorialmente. Los *sistemas productivos locales* contienen diferentes eslabones de cadenas productivas específicas, las cuales se extienden por diferentes ámbitos territoriales, de tal modo que las fronteras de dichos sistemas productivos locales (así como sus correspondientes mercados de trabajo locales), no tienen por qué coincidir con las delimitaciones municipales. De ahí que sea

importante la identificación de las cadenas productivas territoriales (en lo posible con ayuda de los sistemas de información geográfica, SIG), a fin de superar la información que muestra a las empresas no sólo en los emplazamientos donde residen sino en el entramado de sus relaciones productivas, comerciales y tecnológicas. Cualquier ejercicio de *prospectiva* territorial debe partir de un buen diagnóstico de situación de estos entramados productivos, una tarea que debe ser compartida con los actores locales.

Paralelamente al análisis de las oportunidades productivas de desarrollo económico local hay que seguir dedicando atención a los diferentes *mercados de trabajo locales*, ya que es preciso capacitar a los recursos humanos de acuerdo con las oportunidades y potencialidades productivas identificadas en las estrategias de desarrollo territorial. La formación de competencias (o capacidades) apropiadas por parte de los recursos humanos locales es un tema fundamental y de carácter permanente. Están lejos ya los tiempos en que se aprendía de una vez y para siempre una habilidad para el trabajo. En la sociedad del conocimiento actual hay que seguir aprendiendo, e incluso desaprendiendo.

La labor de las ADEL es también crucial en la animación y movilización de los actores locales, a fin de constituir, o fortalecer, el *capital social* territorial y posibilitar con ello los esquemas de *gobernanza* necesarios para la conducción de los procesos de desarrollo económico local y empleo. Este hecho puede plantear, sin duda, una revisión del esquema organizativo de las agencias, las cuales deben dar cabida en su estructura y directorio a los principales actores territoriales, como son los empresarios, sindicatos, sector de conocimiento, centros de formación de recursos humanos, el sector financiero con presencia en el territorio, e incluso los principales medios de comunicación social, no siempre concededores del trabajo que las ADEL llevan a cabo.

La *nueva gestión pública local* no sólo debe atender a la agenda tradicional de prestación de servicios sociales, urbanísticos y ambientales de los Ayuntamientos, sino que debe ampliar sus funciones relativas al desarrollo local, avanzando desde la participación en la formación para el empleo y la creación de empresas a la asunción de esta nueva agenda donde las agencias son parte fundamental del entorno territorial innovador creado de forma concertada con los diferentes actores locales.

Todos estos aspectos clave, que se ordenan alrededor de la figura del hexágono del mapa conceptual básico, se encuentran condicionados, a su vez, por un contexto en el que resaltan las exigencias del cambio estructural provocado por la emergencia del nuevo paradigma tecno-económico y organizativo; los mayores niveles de competitividad derivados de la globalización económica y las serias amenazas de la desregulación financiera internacional; y el avance y contenidos de la descentralización al interior de las Comunidades Autónomas, a fin de lograr una eficiente coordinación inter-institucional entre las diferentes instancias públicas y, sobre todo, un diseño y aplicación de las políticas que responda a un enfoque ascendente y no al clásico esquema vertical desde arriba.

## Bibliografía

Alburquerque, F: “Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente”, en *Revista ARBOR*, 732, julio-agosto, CSIC, Madrid, 2008.

\_\_\_\_\_: *Desarrollo Económico Local + Empleo. Manual para promotores*. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, 2008.

Aranguren, M<sup>a</sup> José; Larrea, Miren; Wilson, James R.: Presentación del número 74 de la Revista *Ekonomiaz*, 2<sup>o</sup> cuatrimestre, Vitoria-Gasteiz, 2010.

Barreiro, Fernando (2007): *Capital Social y Desarrollo Territorial*, Territorios y Organizaciones, Barcelona.

Bas, Enric y Guilló, Mario (2011): “Prospectiva y cultura de la innovación”. *Ekonomiaz* 76, Vitoria-Gasteiz.

Esser, K; Hillebrand, W; Messner, D y Meyer-Stamer, J (1996): “Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política”, *Revista de la Cepal*, No. 59, Santiago de Chile, Agosto.

Fussler , C (1998): *Eco-innovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Mundi Prensa, Madrid.

Hawken, Paul (1997): *Negocios y ecología. Una declaración de sostenibilidad*. Flor del Viento Ediciones, Barcelona.

Olazarán, M y Gómez Uranga, M (editores): *Sistemas Regionales de Innovación*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2001.

Pérez, Carlota (2004): *Revoluciones tecnológicas y capital financiero*, México, 2004.

Porter, Michael (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.

Porter, M y Van der Linde, C (1999): “Verdes y competitivos. Acabar con la disyuntiva”, en Porter, M: *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao.

Schejtman, Alexander y Berdegué, Julio (2004): *Desarrollo territorial rural*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP). Santiago, Chile.

Tomás Carpi, J.A. (1998): “Las regiones españolas y el fomento de la competitividad”, en Mella Márquez, J. M<sup>a</sup> (coord.): *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*. Akal Textos, Madrid.

Vázquez Barquero, Antonio (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid.