

El rol del sector privado en el enfoque territorial para el desarrollo económico local

The role of the private sector in the territorial approach to local economic development

CLAUDIO CORTELLESE*



PALABRAS CLAVE

Desarrollo económico local; Territorio; Sector privado; Fomento productivo; Pequeña y mediana empresa.

RESUMEN El sector privado, las empresas y las organizaciones que las representan tienen un papel muy importante en los procesos de desarrollo, aún más en un proceso de concertación e implantación de una estrategia de desarrollo territorial. Las empresas y las relaciones que establezcan con otras unidades productivas, con entidades especializadas y con órganos de gobierno están en el centro de los procesos de desarrollo y su naturaleza en gran parte define la capacidad competitiva del territorio.

KEYWORDS

Local economic development; Territory; Private sector; Productive promotion, Small and medium-sized enterprise.

ABSTRACT The private sector, the enterprises and the institutions that represent them, have a great role in development processes, even more in the case of a consultation and implementation process of a territorial development strategy. The enterprises and the relations established with other production units,

* Claudio Cortellese es asesor principal del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Tiene amplia experiencia profesional en instrumentos de apoyo a la pequeña y mediana empresa a través de modelos de desarrollo económico local.

El autor agradece los comentarios y contribuciones de Natalia Laguya y Héctor Castello, especialistas del Fondo Multilateral de Inversiones del BID. Las opiniones expresadas en este artículo son responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente las posiciones de la institución.

with specialized institutions and with governing bodies, are central in the development process, and their nature greatly defines the competitive capacities of the territory.

MOTS CLÉS

Le développement économique local; Territoire; Le secteur privé; Promotion de la production; Petites et moyennes entreprises.

RÉSUMÉ Le secteur privé, les entreprises et les organisations qui les représentent, ont un rôle très important dans le processus de développement, encore plus dans un processus de consultation et de mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial. Les entreprises et les relations qui soient établies avec d'autres unités de production, avec des entités spécialisées et avec les organismes gouvernementaux sont au centre du processus de développement, et leur nature définit largement la compétitivité du territoire.

Desarrollo económico territorial: ¿a qué nos referimos?

El desafío del desarrollo regional está presente en el debate sobre desarrollo económico desde hace mucho tiempo. Cada vez que se encuentran desequilibrios económicos y sociales, y/o se quiere diseñar y realizar una política de promoción del desarrollo productivo de una región, se abre la opción de adoptar un enfoque que valore las ventajas competitivas de dicho territorio a partir de esfuerzos coordinados de sus actores públicos y privados.

En este marco, el concepto de territorio no se limita al espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales, ya que se considera como tal también al conjunto de actores y agentes que lo habitan o que tienen influencia en el sector productivo, con su organización social y política, su cultura e instituciones. Las características de un territorio incorporan además las relaciones comerciales, económicas y políticas que se tengan con otros territorios, con otros sistemas productivos, y la relación con regulaciones, actividades y programas de las diversas instituciones y órganos de la administración pública. Es particularmente en esta perspectiva sistémica que el rol del sector privado pasa a ser muy relevante para el desarrollo de un territorio.

Ahora bien, el sector privado no es un conjunto homogéneo. Está compuesto por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, como también por actividades productivas llevadas a cabo por trabajadores autónomos, bajo las formas de economía formal e informal. Incluso las cooperativas productivas y las diversas formas de la

Economía Social y Solidaria son sector privado, aunque suele remarcar que se trata de actividades de carácter comunitario que se rigen de una lógica distinta a la de los sectores público y privado.

Hay que señalar que las actividades del sector privado empresarial y el desarrollo del territorio están condicionadas tanto por la forma como las empresas organizan sus relaciones en el conjunto del sistema productivo local, como por la dotación de recursos y capacidades, incluyendo las características del entorno territorial donde se ubican. También es importante el carácter y profundidad de las relaciones económicas y comerciales que se establezcan con otros territorios y otras realidades, y su inserción en los mercados. Los aspectos mencionados condicionarán la forma, la flexibilidad y capacidad de respuesta del sistema productivo local a los cambios económicos y comerciales que se puedan dar en los mercados, ya sea local, nacional o, más en general, global.

Entonces, el Desarrollo Económico Territorial implica un proceso participativo, a través del cual los actores del territorio logran concertar una determinada estrategia de desarrollo productivo con el fin de lograr la mejora del ingreso y la calidad de vida de la población local, lo cual involucra los tres aspectos recién citados: a) una efectiva estructuración de las relaciones entre los diversos actores del sistema productivo local: sector privado, sector público, servicios especializados, universidad, y organizaciones de la sociedad civil; b) una mejor utilización de los recursos endógenos, sean estos recursos humanos, naturales, infraestructura y sistemas de servicios, etc.; y c) el desarrollo de relaciones económicas, productivas y comerciales con otros sistemas productivos y con cadenas de valores nacionales o globales.

Este proceso, que incorpora distintas dimensiones —la institucional y política, la económica y social—, se está asociando a un enfoque de desarrollo inclusivo, surgido “desde abajo”, es decir, con la participación de los principales actores locales, tanto públicos como privados. Al mismo tiempo, es un proceso en el que se pueden aprovechar las oportunidades externas mediante estrategias de desarrollo concertadas por los actores locales para el empleo digno y la cohesión social.

Desarrollo competitivo de un sistema productivo territorial: mejoras de los factores productivos y profundidad de los mercados

Hay mucha literatura que subraya la importancia de las redes de empresas y de la estructuración de acciones colectivas a nivel de cluster sectoriales y/o de aglomeraciones de empresas. En efecto, las redes de empresas son una parte de las relaciones productivas y funcionales que pueden existir en un sistema productivo y que al final contribuyen a determinar su nivel de competitividad e inserción en los mercados. Raramente una empresa, por más grande que sea, puede ser competitiva por sí

sola; al contrario, es el conjunto de relaciones establecidas y los diversos actores que en ellas participan, que contribuyen a determinar la competitividad de una empresa y, en definitiva, del conjunto del sistema productivo territorial. Además, la forma que estas relaciones pueden tomar y su profundidad definen en buena parte el comportamiento del sistema productivo local. Relaciones más colaborativas, facilitan el flujo de informaciones y así las capacidades de respuesta del sistema a cambios en los mercados; una mayor apertura a realizar iniciativas conjuntas entre diversos agentes, contribuye a facilitar la capacidad de innovación del sistema; una inserción en cadenas de valor dinámicas, puede implicar o no relaciones de colaboración entre diversos eslabones, lo que facilita su mayor flexibilidad y capacidad de innovación.

Por otro lado, la capacidad de respuesta al cambio, la capacidad de innovación del sistema productivo de un territorio, dependen también del entorno territorial: a) las características de los mercados locales de los factores productivos, como en el caso del mercado de trabajo que, a su vez, está influenciado por el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, y la creación de una cultura emprendedora local; y b) la dotación de una oferta de servicios de desarrollo empresarial¹, inclusive financieros y tecnológicos, según las necesidades existentes en cada sistema productivo local, servicios siempre difíciles de acceder para las micro, pequeñas y medianas empresas, como también cooperativas de producción.

Igualmente, es importante señalar que el desarrollo económico territorial no es únicamente la concertación para una mejor utilización de los recursos endógenos, sino también las relaciones económicas y comerciales que un sistema productivo local sea capaz de desarrollar, su capacidad de integración en los mercados, aprovechando las oportunidades de dinamismo externo existentes.

Algunas iniciativas de desarrollo económico territorial tratan de buscar los espacios de interés mutuo entre las grandes empresas y los sistemas locales de empresas, tratando de impulsar esquemas de subcontratación basados en la calidad y la cooperación empresarial. A veces, estas relaciones superan la simple subcontratación, para desarrollar esquemas colaborativos que permiten agregar valor desde diversas fases de la cadena de valor, también a partir de empresas de menor dimensión, y en los primeros eslabones.

¹ Los *servicios de desarrollo empresarial* se refieren a servicios especializados tales como la información estratégica de mercados, tecnologías, productos y procesos productivos; capacitación técnica y de gestión empresarial, fomento de la producción limpia; políticas de ahorro energético y utilización de energías renovables; gestión de residuos; uso eficiente del agua y la electricidad; comercialización de productos locales y apoyo a la exportación; asesoramiento financiero para la definición de proyectos de inversión y estudios de viabilidad comercial, financiera o medioambiental; instalación de viveros o incubadoras de empresas, entre otros.

Es interesante destacar como ya en diversos sectores productivos se van desarrollando esquemas colaborativos de innovación, como es el caso de la industria minera en Chile². En efecto, las cadenas de valor pueden muchas veces ser canales de transmisión de información de mercado, de conocimientos y tecnologías, y pueden además ser una base importante para el desarrollo de innovaciones. Cuanto más colaborativas son estas relaciones, tanto más un sistema local puede incrementar el valor agregado con el cual participa en la cadena de valor, favoreciendo mejores puestos de trabajo y mejores salarios. Y es un sistema productivo, y no solo una empresa, una unidad, la que se integra a una cadena, es el sistema que puede establecer adecuadas relaciones comerciales y productivas. Es también importante fortalecer las relaciones económicas entre las pequeñas empresas y las grandes empresas, tratando de superar el nivel de la subcontratación dependiente, e involucrando a las grandes empresas en los procesos de desarrollo inclusivo a nivel territorial, como actor interesado en el fortalecimiento y en la competitividad del sistema de producción.

El objetivo fundamental es identificar y comprender la estructura de la producción y comercialización de las actividades significativas para la economía del territorio; esto es el conjunto de relaciones económicas entre proveedores, comercializadores y clientes, así como el mercado laboral y sus características, junto a la infraestructura de apoyo, universidades, centros de capacitación e investigación tecnológica, servicios de desarrollo empresarial y todos los elementos que posee el entorno territorial donde se sitúan las diferentes actividades y empresas involucradas en los diferentes ámbitos territoriales.

La experiencia del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en el desarrollo territorial: una evolución en tres fases

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), un instrumento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)³, ha desarrollado en los últimos 20 años una serie de iniciativas dirigidas al desarrollo de la productividad y de la competitividad de las

- 2 Con el programa “Proveedores de clase mundial”, el Gobierno de Chile, a través de la Fundación Chile, está intentando promover una industria de proveedores dinámica y dispuesta a innovar. A este fin, el programa prevé algunos incentivos en términos de soporte técnico para que las grandes empresas mineras estimulen a sus proveedores con demandas concretas de soluciones innovadoras a problemas productivos identificados. En este caso, el impulso a la innovación viene de la empresa grande y demandante de la solución, y no de programas específicos de incentivos.
- 3 El FOMIN apoya el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe a través del fomento a la inversión privada y la promoción del desarrollo del sector privado. Específicamente, el FOMIN desarrolla y financia proyectos que benefician a hogares pobres y de bajos ingresos, empresarios y otros socios de los sectores privado, público y sin fines de lucro. El FOMIN brinda asistencia técnica, donaciones e inversiones de capital, así como la combinación de estas herramientas. Como el mayor proveedor internacional de asistencia técnica de la región, el FOMIN trabaja con socios locales, en su mayoría del sector privado, para llevar a cabo sus proyectos. El FOMIN financia aproximadamente 100 proyectos al año, con un volumen de financiamiento total de 100 millones de dólares.

PYME en América Latina. Gran parte de estas intervenciones se han enfocado en apoyar la puesta a prueba de iniciativas de desarrollo territorial, en diversas formas y esquemas. Tanto por la naturaleza de las operaciones que el FOMIN financia —su tamaño limitado y carácter piloto, demostrativo y dirigido a aprender—, como por la misma evolución de las políticas de fomento productivo —enfocadas a generar oportunidades en regiones de menor desarrollo relativo—, el FOMIN ha apoyado procesos de desarrollo territorial en territorios fuera de los grandes centros productivos.

En efecto, estas regiones que en el pasado han tenido un menor crecimiento relativo, tienen hoy un alto potencial de crecimiento económico. Las grandes economías metropolitanas, que presentan una alta participación en el PIB nacional, están creciendo a tasas inferiores que las regiones descentralizadas (el estado de Sao Paulo ha reducido su participación en el PIB nacional durante los últimos 4 años, mientras que Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, y Maranhão han incrementado su participación en más del 10%, por ejemplo). Asimismo, en América Latina, más del 50% de la población vive en y alrededor de los centros pequeños e intermedios (con poblaciones de menos de 1 millón habitantes). Además, es en las regiones rurales donde hay una mayor incidencia de la pobreza (la probabilidad de ser pobre es el 56% en las zonas rurales frente a 28% en las zonas urbanas).

Esto muestra que en muchos de los territorios descentralizados hay recursos humanos y naturales subutilizados y/o escasamente productivos. En general, son regiones económicas que juegan un papel estratégico en las cadenas de producción de alimentos, un segmento cada vez más importante de los mercados mundiales. Todos elementos que soportan el potencial de desarrollo de estas regiones y, dada su diversidad sectorial y económica, la importancia de facilitar la aplicación de un enfoque territorial para valorizarlas.

La experiencia del FOMIN en desarrollo territorial se ha desarrollado en tres fases aplicando enfoques diferentes: servicios de desarrollo empresarial, integración productiva y desarrollo económico local⁴. Esta evolución de la intervención del FOMIN ha sido determinada tanto por los cambios que han ido ocurriendo en la región, como por la incorporación de lecciones aprendidas en cada fase. Así el concepto de desarrollo económico local incorpora la experiencia y lecciones de los enfoques anteriores.

El enfoque basado en el acceso a servicios de desarrollo empresarial busca mejorar la prestación de servicios no financieros adaptados a las necesidades de las empresas ubicadas en un territorio determinado (por ejemplo, desarrollo de aptitudes

4 Desde 1994, el FOMIN ha financiado 86 proyectos de desarrollo económico territorial que beneficiaron en forma directa a más de 54.000 pequeñas y medianas empresas en 19 países; de estos proyectos, 17 estaban asociados al primer enfoque, 39 se adscriben al enfoque de integración productiva y 30 son de desarrollo económico local. La cartera de proyectos incluye una variedad de sectores económicos (desde la agroindustria y los sectores industriales tradicionales hasta la alta tecnología y el turismo) y zonas geográficas (ciudades pequeñas e intermedias, cuencas fluviales y zonas rurales).

empresariales, desarrollo tecnológico y de productos, certificación de calidad, comercialización, contabilidad y gestión financiera). La hipótesis fundamental es que la disponibilidad a nivel local de un conjunto variado de servicios empresariales es importante para el desarrollo económico territorial. De esta forma, la proximidad de los proveedores de servicios con las empresas permitiría una mayor concordancia entre la oferta y la demanda de servicios empresariales, lo que a su vez aumentaría la productividad de las empresas y su acceso a los mercados.

El enfoque de integración productiva agrega, a lo mencionado anteriormente, una atención al desarrollo de las relaciones entre las empresas y se basa en la hipótesis de que las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas al cooperar entre sí y con las instituciones sectoriales especializadas, públicas y privadas, ventajas que sería imposible conseguir en forma aislada. Por medio de los vínculos que las empresas forjan, las pequeñas y medianas empresas pueden acceder a conocimientos y tecnologías que de otro modo estarían fuera de su alcance. No obstante, la falta de confianza, la incertidumbre de las empresas y el acceso parcial a la información crean barreras a las compañías para que se relacionen entre sí. Los beneficiarios de este enfoque son grupos de pequeñas y medianas empresas que están concentrados tanto geográficamente como por sectores (conjuntos de empresas) o que están vinculados por medio de cadenas productivas.

El tercer enfoque, orientado a la gestión público-privada, ha sido denominado desarrollo económico local y tiene como objetivo fortalecer las estructuras de gestión público-privada a nivel local mediante la creación de incentivos para la articulación entre el gobierno local, el sector privado, las universidades, los centros tecnológicos y la sociedad civil. Este enfoque representa la experiencia de lo que hemos denominado desarrollo territorial en las secciones anteriores. Para acceder a los mercados locales e internacionales, las empresas locales deben tener una ventaja competitiva respecto de las externas. Esta competitividad proviene de elementos dinámicos que permiten la regeneración constante de la ventaja competitiva local. Estos elementos dinámicos son los activos territoriales e incluyen los recursos naturales, el acervo de mano de obra calificada y especializada, las instituciones de investigación y una oferta de bienes públicos de un territorio, tales como infraestructura de transporte y agua para riego. Las empresas con frecuencia llevan adelante procesos colaborativos con otras empresas y los gobiernos locales para asegurarse de poder aprovechar los recursos. Cuando estos procesos colaborativos tienen lugar, se produce un aprendizaje colectivo que activa la innovación e impulsa la competitividad del territorio⁵.

5 Los cuatro pilares comunes a los proyectos de desarrollo local son: a) gobernanza —coordinación y mecanismos de colaboración entre los principales actores locales—; b) capacidad de innovación —promover la adopción de tecnología por las PYME, el desarrollo de productos y mejora de procesos, la diversificación de mercados, entre otros—; c) bienes públicos locales —fomentar las iniciativas conjuntas entre sectores público y privado para mejorar las ventajas comparativas de una región—; y d) integración productiva —apoyar las redes empresariales y la especialización productiva—.

Cabe destacar que, además de los beneficios asociados a una mayor productividad de las empresas y su acceso a mercados de mayor valor, con el enfoque de desarrollo económico local se han logrado avances en aspectos importantes tales como: la creación y fortalecimiento de modelos de gestión público-privada, como han sido las plataformas público-privadas y comunitarias para aprovechar las grandes inversiones en infraestructura en un territorio (por ejemplo, en los modelos de gestión público-privada creados en torno a la Carretera Interoceánica Sur en Perú, a través de los cuales los productores de alpaca y cacao y las empresas de turismo pudieron mejorar sus actividades económicas, acrecentando así el desarrollo general de los territorios circundantes a la nueva carretera)⁶; y una mayor disponibilidad de bienes e infraestructura colectivos⁷ para el desarrollo productivo, demostrada por la mejora en la gestión de los bienes públicos y comunes usados en los procesos productivos (por ejemplo, el incremento en el suministro de agua en el Valle de Lurín en Perú gracias a un modelo de gestión público-privada).

Las lecciones aprendidas a partir de este último modelo de intervención son las que están guiando una nueva evolución de las intervenciones del FOMIN en el área de apoyo al crecimiento competitivo de las PYME. En particular, destacamos algunos elementos de las lecciones más relevantes:

- 】
La experimentación con enfoques público-privados es particularmente exitosa cuando existen oportunidades para un “gran impulso”. La experiencia del FOMIN demuestra que las acciones público-privadas logran mejores resultados cuando hay oportunidades de desarrollo identificadas, tales como grandes inversiones en curso de los sectores público y/o privado; un capital humano de alta calidad y adaptable; transformaciones productivas impulsadas por los vínculos con grandes empresas.**
- 】
Los proyectos son exitosos cuando se centran en sectores seleccionados con mercados seguros. La experiencia del FOMIN muestra que es necesario seleccionar sectores que tengan mercados en expansión y que, por lo tanto, estén posicionados para impulsar la economía de un territorio. Al focalizar un proyecto de desarrollo económico territorial en estos sectores, es posible fortalecer las ventajas competitivas del territorio.**
- 】
El respaldo al desarrollo de un mercado local de apoyo técnico y financiero, en lugar de incorporar a proveedores externos, es crucial a largo plazo. Los proyectos**

-
- 6** Como resultado del proyecto, que se ejecutó entre 2009 y 2014, los productores de alpaca accedieron al sistema financiero por primera vez y recibieron créditos por un valor superior a 350.000 dólares. Dos asociaciones distritales de productores de alpaca y una cooperativa de productores de cacao generaron ventas por más de 1 millón de dólares. Asimismo, la comunidad agrícola y el corredor turístico local Cuyuni-Tambopata generaron ingresos brutos por un monto superior a 250.000 dólares por medio del turismo rural sostenible.
- 7** Los bienes colectivos son bienes y servicios que generan beneficios competitivos sostenibles para un grupo determinado en un territorio específico. Los ejemplos de bienes colectivos incluyen la capacitación de la fuerza laboral, los servicios de transferencia de tecnología, información sobre mercados externos y la infraestructura de transporte y comunicaciones.

exitosos de desarrollo económico territorial se han centrado en el fortalecimiento de un mercado local para prestar servicios o la mejora de los mercados financiero, de tecnología y de capacitación locales, en lugar de crear proveedores duplicados. Un mercado local que brinda asistencia técnica y financiera puede evolucionar junto con las empresas locales, satisfacer sus demandas actuales e incluso anticiparse a sus nuevas necesidades.

- ▮ *De los vínculos con los mercados mundiales y las redes de producción e innovación internacionales surgen nuevas oportunidades.* Los territorios exitosos poseen una red local robusta de empresas e instituciones y —al mismo tiempo— pertenecen a redes de producción e innovación nacionales e internacionales. Los vínculos externos son vitales para acceder a conocimientos, contactos, capital e información sobre nuevos mercados y oportunidades tecnológicas.

Reflexiones sobre aspectos para ser desarrollados y el rol del sector privado en los procesos de desarrollo territorial

Hacia adelante y en un contexto de profundización de las políticas de fomento productivo, a través de un enfoque territorial y recogiendo las lecciones de las experiencias anteriores, los temas que resultan más relevantes son al menos tres: a) una participación más activa del sector privado en los procesos de decisión y ejecución de iniciativas de desarrollo territorial; b) una mayor alineación y complementariedad entre las acciones y políticas de los diversos niveles de gobierno (local, regional, y nacional), y c) la implementación de sistemas más transparentes de evaluación y retroalimentación de las iniciativas realizadas.

Respecto al primer punto y como se ha mencionado anteriormente, el sector privado empresarial es un actor muy importante en los procesos de desarrollo territorial. Mejores esquemas colaborativos entre empresas, pueden facilitar no solo un mejor acceso a mercados, sino también una mayor disposición del sistema productivo local hacia a la innovación y el cambio de paradigmas y prácticas productivas. Por lo aprendido de las experiencias, el vínculo a mercados dinámicos puede dar el impulso necesario para un desarrollo más acelerado; en este sentido, los programas de desarrollo económico territorial deben facilitar la interrelación entre las empresas y los mercados, así como al mismo tiempo potenciar una red estrecha de interacciones locales que permitan compartir y hacer circular y capitalizar en el territorio el flujo de conocimiento proveniente desde afuera de cada territorio.

Sin embargo, son numerosas las dificultades para el involucramiento pleno del sector privado empresarial en las iniciativas de desarrollo económico local, dada la complejidad del proceso, la diversidad de intereses, la reducida dimensión de la mayoría del tejido de empresas y el grado desigual de representatividad que las organizaciones empresariales tienen. Además, la desconfianza tradicional hacia los responsables gubernamentales, reduce el interés del sector privado en participar en proyectos de

cooperación público-privada, más aún si se trata de la realización de bienes colectivos, bienes y servicios cuyos beneficios no son individualmente apropiables, sino benefician a un colectivo.

En este sentido, dos elementos podrían facilitar una más activa participación del sector privado empresarial en los procesos de decisión y ejecución de políticas de desarrollo territorial. Por un lado, el contar con entidades representativas de ese sector con capacidades operativas y de gestión, capaces de asegurar la necesaria participación del sector empresarial en iniciativas colectivas. Por lo cual es necesario fortalecer estas instancias de representación, tales como las cámaras de comercio e industria y las asociaciones empresariales en general, apoyar la transformación de estas entidades, desde una perspectiva sectorial a una visión en términos de eslabonamientos productivos y competitividad sistémica territorial, la sustitución de su habitual orientación al cabildeo por otra basada en el apoyo y promoción de los sistemas productivos locales.

Por otro lado, la construcción de una gobernanza territorial equilibrada, ya sea una institucionalidad formal o informal, capaz de gestionar estrategias basadas en el fortalecimiento y diversificación de la base productiva y de generación de empleo digno, facilitará una integración más efectiva del sector privado. Además, la presencia del sector privado empresarial junto con la presencia de otras entidades en esta institucionalidad sirve también a limitar la incertidumbre provocada por los cambios de responsables políticos e institucionales, dotando a estos procesos de la suficiente perspectiva territorial de medio y largo plazo.

Sobre la alineación y complementariedad entre las acciones y políticas de los diversos niveles de gobierno, es importante destacar que muchas de las iniciativas de desarrollo económico local se resienten de la dificultad para lograr una coordinación eficaz y eficiente entre las instituciones de los distintos niveles territoriales de la Administración Pública y entre los diferentes departamentos sectoriales. La eficiente coordinación institucional público-pública podría facilitar un entorno de desarrollo más propicio a las empresas, con mejores servicios, incluso adaptados a las necesidades específicas de cada territorio. Un factor que pudiera facilitar esta coordinación es asegurar una participación desde el inicio de las instancias claves de los diferentes niveles de gobierno en las iniciativas de desarrollo territorial. Además, cuando estos actores participan activamente en el diseño y la ejecución del proyecto, es más probable que los proyectos coincidan con sus intereses de políticas, incrementándose así la probabilidad de que los enfoques exitosos se apliquen a mayor escala.

Por último, las iniciativas de desarrollo económico territorial deben incorporar mecanismos de evaluación de forma permanente, lo que incluye sistemas de indicadores que no son únicamente de carácter cuantitativo, ya que hay incorporar, igualmente, los indicadores sobre la construcción del capital social e institucional requerido en dichas iniciativas territoriales de desarrollo. Un sistema de evaluación no es solo útil

para justificar a futuro las intervenciones, sino que también sirve para gestionar mejor las intervenciones. Tener informaciones de efectividad y eficiencia permite además facilitar la adhesión y el consenso a las intervenciones, factor importante para la sostenibilidad de la política de fomento productivo, particularmente en aquellas de carácter territorial. Por último, un sistema de evaluación permite además aprender, eventualmente modificar y ajustar las intervenciones para que sean más efectivas en generar mejoras en los factores de competitividad. Esto a su vez, puede ofrecer una base para reafirmar la efectividad y eficiencia de un enfoque de desarrollo productivo territorial, en comparación con un enfoque más “de arriba hacia abajo”, típico de las políticas de fomento centralizadas.