

SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS  
Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA  
N° 2 / 2012

# La economía local

## LA FUNCIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO



# **La economía local:** *la función de las agencias de desarrollo*

---

**Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva**

**N° 2 / 2012**

**Greg Clark, Joe Huxley y Debra Mountford**

**La economía local:  
la función de las agencias de desarrollo**

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

**Depósito Legal:** if74320113304227

**ISBN Obra completa:** 978-980-6810-67-9

**ISBN Volumen:** 978-980-6810-70-9

Editado originalmente en inglés por la OECD bajo el título: *“Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies” A Synthesis* © 2011 OECD

Los casos de agencias de desarrollo latinoamericanas fueron elaborados por Alexandra Pereyra. © 2011 CAF

La traducción al español es responsabilidad de CAF

**Editor CAF**

Esta serie es coordinada por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF

**Leonardo Villar**

Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas

**Michael Penfold**

Director de Políticas Públicas y Competitividad

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Producción editorial: Cyngular

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de esta publicación se encuentra en: [www.publicaciones.caf.com](http://www.publicaciones.caf.com)

© 2012 Corporación Andina de Fomento  
Todos los derechos reservados

# Contenido

---

<b>Presentación</b>	7
<b>Resumen ejecutivo</b>	9
<b>La naturaleza del desarrollo local</b>	11
<b>Una introducción a las agencias de desarrollo</b>	17
¿Por qué es el desarrollo económico una labor distintiva para los gobiernos locales?	17
El rol de las agencias de desarrollo	18
La evolución de las agencias de desarrollo	18
<b>Diversidad de agencias de desarrollo</b>	23
<b>El valor agregado de las agencias de desarrollo</b>	31
El impacto de las agencias de desarrollo	32
¿Cómo agregan valor las agencias de desarrollo?	35
¿Cómo es medido el valor agregado de las agencias de desarrollo?	38
<b>Conclusión</b>	49
<b>Referencias bibliográficas</b>	51



# Índice de cuadros

---

<b>Cuadro 1.</b> Las fases estilizadas del desarrollo económico local	12
<b>Cuadro 2.</b> Barcelona Activa y el Glòries Entrepreneurship Centre	15
<b>Cuadro 3.</b> Invest in Bogotá	20
<b>Cuadro 4.</b> Diversidad de agencias de desarrollo	25
<b>Cuadro 5.</b> Tipologías de agencias de desarrollo	28
<b>Cuadro 6.</b> Agência Curitiba de Desenvolvimento	28
<b>Cuadro 7.</b> Funciones y resultados de las agencias de desarrollo seleccionadas	32
<b>Cuadro 8.</b> Ejemplos de impacto de agencias de desarrollo por tema	34
<b>Cuadro 9.</b> BILBAO Ría 2000 y los proyectos Abandoibarra y Guggenheim	36
<b>Cuadro 10.</b> Indicadores claves de desempeño de Johannesburg Development Agency	40
<b>Cuadro 11.</b> Indicadores clave de desempeño de Barcelona Activa	41
<b>Cuadro 12.</b> Indicadores clave de desempeño New York City Economic Development Corporation	42
<b>Cuadro 13.</b> Indicadores clave de desempeño de Madrid Global	44
<b>Cuadro 14.</b> Indicadores clave de desempeño de Cape Town Partnership	45



# Presentación

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y pericia generada en cada proyecto durante las últimas décadas, han permitido a la Institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, Gobierno Corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva, se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos exitosos en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García  
**Presidente Ejecutivo**



## Resumen ejecutivo

El desarrollo económico local ofrece beneficios de largo alcance. A diferencia de otras actividades gubernamentales convencionales, orientadas a proveer servicios específicos a una población ubicada en un área geográfica definida, el desarrollo económico local tiene como finalidad ampliar las esferas gubernamentales y los mercados. Para alcanzar este objetivo con éxito, son necesarias capacidades y conocimientos especializados que, usualmente, van más allá de las asociadas con los roles tradicionales de los gobiernos locales. Este tipo de transformaciones tiene el potencial de generar cambios sostenibles y positivos en las ciudades, sus empresas y ciudadanos.

La promoción de la economía local puede ser una actividad mejor coordinada a través de un sistema de desarrollo local con alto grado de asociación entre los sectores públicos, privados e inversionistas institucionales. A su vez, esta promoción no descarta la colaboración vertical y horizontal entre distintas entidades del sector público, tanto en el ámbito nacional como en el regional. Esta estrategia debería equilibrar los objetivos a largo plazo con resultados realistas y medibles de corto plazo que aborden tanto al consumidor como al inversionista. Asimismo, debería ser apoyado también por medios apropiados como son las agencias de desarrollo y las corporaciones regionales.

Este artículo, escrito junto con el apoyo de CAF, está basado en un estudio más amplio de la publicación de OECD y LEED, *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies* (Organizando el Desarrollo de la Economía Local: el Rol de las Agencias de Desarrollo), que busca identificar cómo las agencias de desarrollo local están estructuradas, cuál es su papel dentro de las economías y cuáles son aquellas actividades que aportan mayor valor agregado. En este estudio se exploran tales prácticas internacionales en una variedad de países y contextualiza y define las funciones que las agencias de desarrollo local desempeñan en sus ciudades así como los factores de éxito y las restricciones asociadas a sus operaciones.

*Palabras clave: agencias de desarrollo, desarrollo económico local, gobiernos locales.*



## La naturaleza del desarrollo local

El objetivo del desarrollo local es construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio definido, con frecuencia una región o municipalidad, para mejorar su futuro económico y la calidad de vida de sus habitantes. Esta definición nace de un consenso entre diversas instituciones globales tales como el Banco Mundial, Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y CAF –banco de desarrollo de América Latina–, así como de académicos y profesionales con experiencia en el área.

El desarrollo local hace una contribución importante a la mejora del desempeño económico nacional. De hecho, en los últimos años, este tipo de desarrollo ha ganado una importancia crítica debido a la creciente competencia global, la movilidad poblacional, los avances tecnológicos y las consecuentes diferencias espaciales y desequilibrios territoriales. Un desarrollo local efectivo puede contribuir a la reducción de disparidades; generar empleos y multiplicar empresas; aumentar la inversión total del sector privado; mejorar los flujos de información con los inversionistas, además de aumentar la coherencia y confianza de la estrategia económica local. Este tipo de políticas también contempla una mejor evaluación y diagnóstico de los activos económicos locales y de una sólida identificación de sus ventajas comparativas, lo cual permite apoyar una estrategia de desarrollo más robusta.

En los últimos 20 años, las ciudades se han convertido en espacios favorecidos para impulsar los esfuerzos que promueven el desarrollo local. Los gobiernos nacionales están reconociendo la necesidad de incrementar las capacidades institucionales de las urbes y regiones, con la finalidad de que sus autoridades puedan tomar decisiones y hacer las intervenciones necesarias para optimizar su desempeño económico relativo y, de esta manera, contribuir al crecimiento y desarrollo de todo el país. En algunos contextos, esto ha llevado a un esfuerzo renovador para la descentralización y democratización del poder (al pasar de las autoridades nacionales a las locales). En otras experiencias, ha generado esfuerzos por parte de los gobiernos nacionales y estatales para mejorar el apoyo a iniciativas locales.

Para aprovechar estas oportunidades, los gobiernos locales pueden necesitar la realización de ajustes en diversos factores de su economía local, el rediseño de su oferta y el apalancamiento de sus activos, vale decir, una estrategia que les permita competir mejor en una economía abierta y basada en el conocimiento. Estas transformaciones suelen incluir incentivos para el desarrollo de las capacidades de la mano de obra, como pueden ser el mejoramiento de la productividad de la infraestructura, el atractivo del ambiente empresarial y la calidad de vida disponible. Estos cambios también pueden involucrar esfuerzos explícitos para reposicionar la economía local dentro de los mercados internacionales y, así, impulsar una mejor inserción productiva.

## CUADRO 1. LAS FASES ESTILIZADAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El desarrollo económico local no sigue necesariamente un proceso por fases claramente definido. Este puede ser muy incremental e incluso aleatorio, pero usualmente coevoluciona hacia estadios más sistemáticos. Este recuadro resume una versión estilizada de las fases por las que suelen transcurrir estos procesos: a) Diagnóstico territorial; b) Sensibilización de los grupos de interés; c) Concertación de un plan estratégico; d) Promoción en foros locales; e) Implementación y f) Evaluación y monitoreo.

**a) Diagnóstico territorial:** Esta fase inicial del proceso puede ser liderada por el sector público o privado en colaboración con las universidades y otras organizaciones sin fines de lucro. Este primer diagnóstico implica la identificación –con una visión de largo aliento por parte de un grupo de expertos que cuenta con el aval de la comunidad– de aspectos como las potencialidades y la vocación económica del territorio, basados en el atractivo de los factores existentes y las brechas que deben ser superadas para alcanzar un posicionamiento competitivo. En estos diagnósticos suelen presentarse las diversas opciones disponibles, así como los retos y beneficios que implica el desarrollo de cada una de estas alternativas.

**b) Sensibilización:** En esta segunda etapa, el diagnóstico territorial es compartido con los distintos actores de la comunidad y también con otros potenciales actores interesados (por ejemplo: el gobierno regional y nacional). El objetivo de estas evaluaciones es contraponer las distintas opciones disponibles para obtener retroalimentación sobre los riesgos y beneficios que plantea cada una de ellas. Los actores pueden señalar oportunidades de mejora del diagnóstico territorial, complementarlo con nuevas opciones e incluso mostrar su viabilidad. Estas consultas deben servir para perfeccionar las opciones de desarrollo económico sobre la base del diagnóstico territorial.

**c) Concertación estratégica:** La concertación entre los distintos actores sobre las decisiones estratégicas de desarrollo económico local, en particular sobre cuál de las opciones disponibles en el diagnóstico territorial, debe ser adoptada como preferente. Asimismo, supone la construcción de una institucionalidad en la que los diversos actores puedan interactuar a través del tiempo. Frecuentemente, esta institucionalidad implica la construcción de redes sociales o la creación de instituciones público-privadas en las cuales la agenda debe ser debidamente debatida y concertada. Precisamente en estos foros, el sector público y el privado tienen la oportunidad de definir la vocación económica de la localidad y los objetivos estratégicos que deben ser trazados, además de plantear las metas que deben ser alcanzadas. En esta etapa, los distintos actores también definen las diversas iniciativas que van a permitir alcanzar dichos objetivos.

**d) Promoción:** Esta fase implica comunicar tanto dentro como fuera del territorio las estrategias de desarrollo económico local seleccionadas. Es común observar durante esta etapa del proceso cómo los actores locales intentan presentar sus proyectos a otras instancias gubernamentales, e incluso organismos internacionales, con el propósito de obtener fondos financieros y respaldo

Continúa

#### Continuación

institucional. Sin embargo, este proceso implica no solo privilegiar los potenciales “centros de financiamiento” de las diversas iniciativas sino también conseguir el respaldo de todos los actores relevantes dentro de la comunidad, para garantizar así una implementación exitosa. En caso de que el enfoque de la promoción sea más externo que local, se corre el riesgo de que la implementación sea un fracaso; y si por el contrario, en esta fase se privilegia más lo local que lo externo, se corre el riesgo de no conseguir el financiamiento necesario para apoyar el proceso. De modo que el balance entre ambos públicos debe ser tomado en cuenta en esta etapa de promoción.

**e) Implementación:** Sin duda, esta es la fase más retadora de cualquier proceso de desarrollo económico local, pues supone sostener su ejecución más allá de los cambios políticos a los que pueda estar sujeta la comunidad. La solución a este dilema consiste en la creación de capacidades institucionales locales, en las que participen todos los actores relevantes, para garantizar su continuidad en el tiempo. Este proceso implica definir responsabilidades compartidas entre el sector público y privado, y también acotar claramente cuáles son las iniciativas que no deben ser modificadas repentinamente. Esto no significa que las iniciativas no deban ser ajustadas – como resultado de cambios en las preferencias de los ciudadanos –, pero sí deben ser concertadas nuevamente dentro de la institucionalidad encargada de ejecutar la estrategia global de la localidad.

**f) Evaluación y monitoreo:** Finalmente, los resultados deben ser medibles en función de las metas que fueron establecidas. De lo contrario, a la comunidad le va a costar identificar y defender los resultados alcanzados por la estrategia seleccionada.

Es común observar cómo los procesos tanto de evaluación como de monitoreo del desarrollo económico local suelen estar localizados fuera de la esfera pública; usualmente, bajo la responsabilidad de alguna institución sin fines de lucro administrada por el sector privado. Esta solución permite garantizar independencia y continuidad en esta fase del proceso.

Fuente: CAF (2010).

Diseñar y usar efectivamente herramientas de desarrollo a nivel local tiene ciertas ventajas comparativas:

- » Mejora la alineación de metas y estrategias entre los diferentes actores del sector público y privado, y garantiza una mayor interacción con las organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil que hacen vida en las ciudades.
- » Crea capacidades institucionales para darle respuestas rápidas y certeras a inversionistas e instituciones para el desarrollo.
- » Permite que la escala de los proyectos de desarrollo sea más factible y de mayor impacto para la ciudad.
- » Incrementa la calidad de las negociaciones relacionadas con los riesgos y costos que serán compartidos entre las entidades públicas y privadas.
- » Crea un mecanismo de ayuda a las localidades para que capturen un mayor valor de las externalidades creadas tanto por los proyectos de los inversionistas privados como por los proyectos de desarrollo impulsados por el sector público.
- » Permite el desbloqueo de activos subutilizados.
- » Aumenta la flexibilidad y rentabilidad en los mercados inmobiliarios.
- » Mejora los vínculos entre factores como la propiedad, la mano de obra y los mercados de inversión, y amplía los esfuerzos para fomentar el emprendimiento y otras fuentes de crecimiento potencial.
- » En general, promueve una mejor coordinación que conduce a la óptima movilización de los recursos hacia las prioridades sociales y económicas que hayan sido localmente acordadas.

El caso de Barcelona Activa, descrito en el Cuadro 2, explica algunos de estos beneficios.

## CUADRO 2. BARCELONA ACTIVA Y EL CENTRO GLORIÈS ENTREPRENEURSHIP

Barcelona Activa es una agencia de desarrollo local ubicada en la ciudad de Barcelona (España), que se especializa en temas de innovación y emprendimiento, y en el desarrollo de una economía basada en el conocimiento. Establecido en 1987, el Centro Gloriès Entrepreneurship, a su vez, actúa como un eje articulador para los empresarios en Barcelona y promueve el uso de sus instalaciones entre las empresas incipientes. Esta agencia ofrece servicios profesionales para emprendedores con el fin de multiplicar la creación de nuevas empresas. También busca incentivar una cultura empresarial a través de la capacitación y asistencia directa a los creadores de empresas. Este apoyo es otorgado desde la fase germinal de la idea de negocio hasta la creación de la empresa.

El Centro Gloriès Entrepreneurship forma parte de la estrategia global de Barcelona Activa, la cual tiene cuatro pilares fundamentales:

**I. Creación de empresas y desarrollo de una cultura empresarial:** el objetivo es proporcionar servicios profesionales para emprendedores potenciales con el fin de fomentar la creación de nuevos negocios, así como buscar incentivar el desarrollo de una cultura empresarial.

**II. Consolidación y crecimiento de empresas innovadoras:** busca generar las condiciones que potencien el crecimiento de empresas innovadoras en la ciudad a través de la internacionalización, acceso al financiamiento, cooperación e innovación.

**III. Desarrollo de capital humano y nuevas oportunidades de empleo:** el objetivo es promover a Barcelona Activa como punto de encuentro para el capital humano en la ciudad, con el fin de aumentar las oportunidades profesionales que la nueva cultura de trabajo, las nuevas ocupaciones y los mercados económicos emergentes pueden ofrecer a la población.

**IV. Acceso y mejoras de empleo:** Barcelona Activa busca informar, orientar, motivar, capacitar y promover el empleo en Barcelona.

Sus objetivos más resaltantes son la creación de una cultura empresarial y la asistencia en la creación de nuevas empresas, así como apoyar el crecimiento de aquellas existentes. Uno de los puntos clave es su metodología de intervención, llamada “modelo mixto”, que implica el uso de espacios innovadores, tales como el Centro Gloriès Entrepreneurship, para aumentar la accesibilidad a la gama completa de actividades a las que los emprendedores se han vuelto fieles. La oferta presenta más de 900 cursos y talleres entre capacitación básica, diseminación y conocimiento agilizado y capacitación personalizada.

Continúa

**Continuación**

Igualmente, el centro cuenta con una página web con contenidos, actividades y herramientas para los usuarios, con la finalidad de prestar asesoría en línea durante el proceso de desarrollo del plan de negocio.

En 2008, las actividades de apoyo al emprendimiento de Barcelona Activa obtuvieron los siguientes resultados:

- » 19.387 participantes en actividades de creación de negocios.
- » 1.379 proyectos de negocios capacitados.
- » Tasa de 60% de creación de empresas, lo cual es igual a más de 700 empresas creadas.
- » Alrededor de dos empleados por empresa, que se traduce en nuevas oportunidades de trabajo.
- » 116 nuevas empresas innovadoras establecidas en sus incubadoras y parques tecnológicos.
- » 711 compañías miembros de la red de cooperación de Xarxactiva Business.
- » 350 empresas participantes en programas de crecimiento empresarial.

Fuente: Barcelona Activa (2009a)

# Una introducción a las agencias de desarrollo

## ¿Por qué es el desarrollo económico una labor distintiva para los gobiernos locales?

La búsqueda de los mejores arreglos organizacionales para promover el desarrollo económico ha sido una tarea cada vez más significativa de los gobiernos municipales y sus diversos socios, desde hace ya varias décadas. Este artículo examina precisamente la contribución que han hecho las agencias, compañías y corporaciones locales, las cuales 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.

Esta cuarta función del gobierno local es diferente a las otras funciones. La agenda de desarrollo e inversión opera con mercados, geografías, plazos, socios, financiamiento, accionistas, herramientas y audiencias diferentes. Entendiendo que el desarrollo local es una actividad especializada, muchos gobiernos locales ahora comprenden que se requiere experiencia adicional, nuevas estructuras organizacionales y acuerdos, además de las actividades ordinarias del gobierno y de la administración municipal. Por eso, una opción organizacional clave para promover el desarrollo económico es el uso de las agencias de desarrollo.

## **El rol de las agencias de desarrollo**

Las agencias de desarrollo añaden valor significativo al sistema de desarrollo local, al facilitar la planificación y entrega efectiva de los objetivos identificados. Las agencias de desarrollo son, a menudo, organizaciones flexibles que pueden estar precisamente calibradas para transformar efectivamente el ambiente donde operan. Debido a que los desafíos y oportunidades del desarrollo local varían entre lugares y tiempo, estas agencias muestran un alto grado de diversidad con respecto a los objetivos, actividades, estructuras, herramientas, funciones, modelos de negocio y enfoques. A pesar de esta diversidad, por lo general, su actuación contempla lo siguiente:

- » Fungen bajo la supervisión del gobierno local, pero mantienen un grado razonable de autonomía.
- » Adoptan una vinculación con el “mercado” más que con la “ciudadanía”.
- » Actúan como líderes en el sistema de desarrollo local.
- » Reclutan personal con experticia y experiencia en desarrollo económico.
- » Facilitan actividades “colaborativas” o “multilaterales”, como planificaciones intersectoriales e intermunicipales y empresas conjuntas.
- » Se centran en la implementación a escala y buen ritmo.
- » Establecen metas y objetivos claros.
- » Estas características son precisamente las que permiten que las agencias de desarrollo hayan surgido como una poderosa herramienta para que las localidades puedan planificar y alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo.

## **La evolución de las agencias de desarrollo**

Las primeras agencias de desarrollo fueron establecidas en Europa como respuesta a la crisis causada por los efectos de la Segunda Guerra Mundial, el declive industrial y la crisis económica. A estas agencias se les otorgó la responsabilidad de reconstruir los distritos y regiones devastadas. Inicialmente, fueron asumidas como una respuesta de corto plazo ante una emergencia de gran envergadura e incluso, hoy en día, los cierres de los principales servicios locales tales como una base de defensa, una gran fábrica o un puerto pueden provocar la creación de una nueva agencia de desarrollo. A pesar de que las agencias de

desarrollo se han convertido en un vehículo organizacional cada vez más popular para dar forma y perseguir estrategias económicas en el ámbito subnacional, la revisión de la literatura indica que no hay consensos o una fórmula exacta, sobre qué es una agencia de desarrollo ni tampoco ha habido un censo global de sus estadísticas. Se estima que probablemente haya más de 15.000 agencias en todo el mundo.

Este artículo pretende, al realizar un breve estudio comparativo de estas organizaciones, ofrecer puntos de vista únicos procedentes de la documentación de más de 16 casos exitosos de agencias de desarrollo en varias ciudades en el plano internacional. La identificación de las mejores prácticas también se basa en 27 años de experiencia y acciones cooperativas a través del Programa LEED de la OCDE y de sus socios, como CAF. Para estudiar estas estructuras, sus ventajas y objetivos, es necesario preguntarse:

- » ¿Por qué los gobiernos locales establecen agencias de desarrollo?
- » ¿Cuál es el trabajo de las agencias de desarrollo?
- » ¿Cuál es el valor agregado que aportan estas organizaciones?
- » ¿Cuáles son los principales factores que rigen sus éxitos?

Las respuestas a estas preguntas son un insumo fundamental para los diseñadores de política nacional, profesionales locales, políticos y accionistas involucrados en organizar y fomentar el desarrollo económico local.

El estudio de caso presentado en el siguiente cuadro, demuestra el efecto catalítico que una agencia de desarrollo en América Latina, especializada en temas de promoción de inversión, puede tener para elevar el atractivo y la visibilidad de una ciudad, como es el caso de Invest in Bogotá.

### CUADRO 3. INVEST IN BOGOTÁ

Invest in Bogotá es la agencia local de promoción de inversiones de Bogotá y Cundinamarca en Colombia. Fundada en 2006 por el Distrito Capital y la Cámara de Comercio de Bogotá, y con la incorporación en 2009 de la provincia de Cundinamarca, esta organización tiene como objetivo central promover la inversión extranjera directa (IED) de alto valor agregado, orientada a la exportación. A través de la promoción de Bogotá como centro de inversiones, Invest in Bogotá busca generar nuevos empleos directos e indirectos, acelerar la transferencia de conocimiento y de nuevas tecnologías, contribuir en la formación de capital humano calificado y fortalecer el sector productivo local, así como servir de impulso para incrementar las exportaciones.

En 2008, la Agencia Internacional de Servicios de Inversión Extranjera (FIAS) realizó un estudio sobre las agencias de promoción de inversiones en el mundo –informe conocido como Global Investment Promotion Benchmarking– el cual analizó la labor de 213 agencias tanto nacionales como locales. Invest in Bogotá ocupó la posición 16 del ranking a nivel global. Esta clasificación ubicó a Invest in Bogotá como la mejor agencia de cualquier país en desarrollo y, a su vez, superó a algunas agencias de larga trayectoria en el mundo desarrollado. De igual manera, en 2009, el Banco Mundial publicó un informe titulado *What sets the world's best investment facilitators apart from the rest?*, que identifica buenas prácticas en temas de facilitación de inversión. Invest in Bogotá fue incluida dentro de las agencias de desarrollo con mejor desempeño en todo el mundo.

En los últimos 10 años, Bogotá y Cundinamarca han recibido importantes flujos de IED (alrededor de USD 24.400 millones). Excluyendo la inversión en hidrocarburos, esto representa el 80% de la IED recibida por el país; sin embargo, el porcentaje de inversión orientado a la exportación representa solo una pequeña porción del total. Tomando en cuenta los retos productivos de la ciudad y su estrategia de inserción internacional, Invest in Bogotá une esfuerzos en la contribución al desarrollo económico al enfocarse en el sector exportador de servicios, manufactura, agroindustria e infraestructura empresarial y logística.

Para cumplir con su misión, Invest in Bogotá desarrolló cuatro estrategias principales:

- » Promocionar proactivamente a Bogotá y Cundinamarca en el exterior en sectores de valor agregado y de gran potencial de desarrollo económico.
- » Facilitar la llegada de inversionistas que ya han identificado a Bogotá y Cundinamarca como una posible ubicación para su inversión.
- » Promover la reinversión por parte de empresas instaladas en la región.
- » Trabajar por la mejora del clima de inversión.

Continúa

### Continuación

Sin embargo, para que sea efectiva la promoción de inversión, ésta no se puede quedar únicamente en el marketing de Bogotá, pues el esfuerzo debe abarcar un ciclo completo: mejora de clima de inversión, estrategia sectorial, generación de inversión, facilitación de la inversión, apoyo en instalación, promoción de la reinversión, posventa y recomendaciones. Invest in Bogotá ha entendido la complejidad de este ciclo de la promoción de inversiones y ha desarrollado diversos servicios especializados, enfocándose en identificar los obstáculos presentes en el proceso de inversión y trabajar en su eliminación. Cuando se trata de un obstáculo de tipo general, la agencia transmite la información pertinente a las entidades responsables, ya sean de orden nacional o local. En el caso de obstáculos de tipo local, Invest in Bogotá trabaja con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Bogotá para tomar medidas correctivas. Por último, cuando los impedimentos afectan sectores prioritarios, la agencia desarrolla iniciativas más amplias para reducirlos.

Otro aspecto que ha fortalecido la estrategia de atracción de inversión de Invest in Bogotá ha sido el enfoque sectorial, el cual es un elemento importante de cualquier estrategia de desarrollo local. La identificación de los sectores con mayor potencial competitivo debe tener una consideración de objetivos de políticas públicas en los cuales se tome en cuenta la demanda global, las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad y las restricciones y objetivos de la política pública a implementar. Este análisis le permitió a Invest in Bogotá establecer una larga lista de sectores priorizados: servicios (tercerización de procesos de negocio –BPO–, tecnologías de información y comunicaciones –TIC–, centros de servicio compartido, servicios de salud y educación), manufactura (equipos médicos, productos farmacéuticos y cosméticos, industria editorial), infraestructura empresarial (hoteles, centros de convenciones, centros logísticos) y agroindustriales (alimentos fresco y procesados, hierbas aromáticas y aceites esenciales).

Todas las actividades que realiza Invest in Bogotá han impactado de forma favorable el desarrollo económico y social de Bogotá y Cundinamarca, lo cual ha contribuido a la transferencia de tecnología, a la formación de capital humano y a la generación de oportunidades para el sector productivo local, haciendo de la ciudad un destino cada vez más atractivo para la inversión.

Fuente: Invest in Bogotá (2011)  
Elaborado por CAF.



# Diversidad de agencias de desarrollo

## Diversidad de nomenclatura

Existen varios tipos de agencias de desarrollo en diferentes países. Antes de discutir sus características, 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
- » Autoridades de desarrollo
- » 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. La mayor parte de los gobiernos nacionales y/o subnacionales, sin embargo, prefieren promover un sólo nombre, especialmente porque la designación de dichas entidades trae frecuentemente beneficios, incentivos y obligaciones específicas.

### **Diversidad de características**

El estudio de más de 16 agencias de desarrollo para este trabajo arrojó una pluralidad de características en común. Esta variedad puede ser expresada en varias formas y a través de numerosos ejemplos. Para facilitar el siguiente análisis y establecer los tipos de agencias de desarrollo, el Programa LEED de la OCDE examinó 10 características principales:

- » Cantidad de personal
- » Función en el sistema de desarrollo local
- » Relaciones claves
- » Misión
- » Mecanismos de financiamiento y presupuestos
- » Estructura
- » Alcance
- » Funciones y actividades
- » Composición de liderazgo y estilo
- » Experticia del personal

La siguiente tabla muestra varias características de las agencias de desarrollo que conforman esta muestra. Aunque existen miles de organizaciones similares en el mundo, una muestra pequeña puede efectivamente ilustrar su diversidad.

CUADRO 4. DIVERSIDAD DE AGENCIAS DE DESARROLLO

Agencias de desarrollo	Fecha de incorporación	Cantidad de personal	Alcance primario	Presupuesto anual (EUR €)
<b>Abyssinian Development Corporation</b>	1989	121	Vecinal	6,32 millones (2008/9)
<b>AucklandPlus</b>	2004	14	Regional	2,56 millones (2008/9)
<b>Barcelona Activa</b>	1986	109	Ciudad	24 millones (2008))
<b>Bilbao Metropoli-30</b>	1991	9	Metropolitano	2,0 millones (2008)
<b>BILBAO Ría 2000</b>	1992	25	Metropolitano	111,6 millones (2009)
<b>Build Toronto</b>	2008	–	Ciudad	–
<b>Cape Town Partnership</b>	1999	28	Centro de la Ciudad	702.000 (2008)
<b>Creative Sheffield</b>	2007	48	Ciudad pero en contexto con la región	4,4 millones (2008/9)
<b>HafenCity Hamburg GmbH</b>	1997	35	Extensión del centro de la ciudad	Por contar
<b>Invest Toronto</b>	2008	–	Ciudad, regional e internacional	–
<b>Johannesburg Development Agency</b>	2001	57	Metropolitano	108,2 millones (2009/10)
<b>Liverpool Vision</b>	2007	54	Ciudad con áreas de enfoque	5,76 millones (2008/9)
<b>Madrid Global</b>	2008	45	Ciudad e internacional	8,48 millones (2009)
<b>Milano Metropoli</b>	2005	35	Metropolitano	3,50 millones (2007)
<b>New York City Economic Development Corporation</b>	1991	400	Ciudad	591,4 millones (2008)
<b>Prospect Leicestershire</b>	2009	18	Ciudad y País	1,55 millones (2009)

## Tipos de agencias de desarrollo

Para proporcionar claridad y facilitar la comprensión, se ha creado un sistema simple que categoriza las agencias de desarrollo en cinco grupos principales. Esta categorización se basa en las funciones que estas organizaciones desempeñan dentro del sistema de desarrollo local, así como las actividades que realizan. Aunque existe un cierto grado de solapamiento entre cada una, estas categorías son: agencias de desarrollo y revitalización, agencias de crecimiento económico y productividad, agencias de economía integrada, agencias de internacionalización, y agencias de visión y asociación.

» **Agencias de desarrollo y revitalización.** Estas agencias tienen como principal responsabilidad mejorar la competitividad de la localidad a través de la facilitación y gestión de proyectos de inversión orientados a la transformación física de la localidad, como infraestructura de transporte, bienes raíces y transformación urbana.

Ejemplo de agencia de "Desarrollo y Revitalización"

Agencias de desarrollo	Misión
BILBAO Ría 2000	Recuperar las tierras degradadas o áreas industriales en declive en el área metropolitana de Bilbao. Esto contribuye a un desarrollo equilibrado y a la mejora de la cohesión urbana. (BILBAO Ría 2000 (2009b))

» **Agencias de crecimiento económico y productividad.** Están orientadas principalmente a estimular el desarrollo de factores "blandos" y tienden a enfocarse en actividades de promoción, desarrollo de capacidades, emprendimiento, crecimiento empresarial, inversión y conservación.

Ejemplo de agencia de "Crecimiento Económico y Productividad"

Agencias de desarrollo	Misión
Barcelona Activa	Asesorar la transformación de Barcelona en temas de emprendimiento, crecimiento empresarial, innovación, oportunidades profesionales, desarrollo de capital humano y calidad de empleo.

» **Agencias de economía integrada.** Basadas en una visión más integral del desarrollo, estas agencias tienden a enfocarse en ambos factores: duros y blandos. Intentan unir todos los aspectos del desarrollo local en un modelo integrado o plan maestro; y trabajan de manera cercana con toda la gama de socios necesarios para hacer realidad la visión planteada.

Ejemplo de agencia de "Economía Integrada"

Agencias de desarrollo	Misión
The New York City Economic Development Corporation (NYCEDC)	NYCEDC es responsable de promover el crecimiento económico en la ciudad de Nueva York, a través del desarrollo de programa de bienes raíces, incentivos empresariales y otros instrumentos.

» **Agencias de internacionalización.** Están orientadas a posicionar a las ciudades en la esfera global. Este tipo de agencias de desarrollo se enfocan principalmente en actividades de promoción y de mercadeo (*branding*) internacional. Buscan construir una oferta de valor único y diferenciado para sus ciudades y tienden a desarrollar y promover estrategias de internacionalización.

Ejemplo de agencia de "Internacionalización"

Agencias de desarrollo	Misión
Madrid Global	Mejorar la percepción internacional de Madrid, mediante la sensibilización de sus ventajas competitivas y de su realidad empresarial. (Madrid Global, 2008a)

» **Agencias de visión y asociación.** Estas agencias tienden a facilitar los niveles de asociatividad, aumentar la investigación disponible sobre la localidad y publicar investigaciones. Estas organizaciones promueven una visión común entre los socios, lo que determina la agenda de desarrollo para las ciudades.

Ejemplo de agencia de "Visibilidad y Asociación"

Agencias de desarrollo	Misión
Bilbao Metropoli-30	Liderar la visión del futuro a través de la implementación de procesos de revitalización. (Bilbao Metropoli-30, 2009)

Hay miles de agencias de desarrollo en todo el mundo que operan dentro de una variedad de contextos y buscan una serie de objetivos a través de diferentes medios. Es cierto que muchas agencias de desarrollo parecen ser integrales, al combinar mecanismos de estímulo del mercado laboral, de transformación urbana o de mercados de inversión, con otros mecanismos de innovación y emprendimiento. Cuando son analizadas con mayor detalle, es posible observar que muchas de estas organizaciones están empezando a especializarse, enfocándose en una o dos actividades de desarrollo en particular.

A continuación se presenta una estructura que agrupa a estas entidades en cinco tipos separados de organización. Igualmente, se proporcionan criterios para segmentar las agencias de desarrollo de una forma más matizada.

**CUADRO 5. TIPOLOGÍAS DE AGENCIAS DE DESARROLLO**

Tipología	Desarrollo y Revitalización	Crecimiento Económico y Productividad	Economía Integrada	Internacionalización	Visión y Asociación
Descripción	Transformación urbana	Empleo y empresariedad	Infraestructura y competitividad	Internacionalización	Alineación de Actores y Visión
Agencias de desarrollo	BILBAO Ría 2000	Auckland Plus	Creative Sheffield	Invest Toronto	Bilbao Metropoli-30
	HafenCity Hamburg GmbH		Milano Metropoli		
	Johannesburg Development Agency		New York City Economic Development Corporation		
			Prospect Leicestershire		
			Abyssinian Development Corporation		

Basándose en esta segmentación, se puede resaltar la historia de la Agência Curitiba de Desenvolvimento, la cual se categoriza dentro de las agencias de desarrollo y revitalización, y contribuye al fomento del desarrollo de la municipalidad de Curitiba en Brasil.

**CUADRO 6. AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO**

Curitiba es la capital del estado Paraná (al sur de Brasil). El estado de Paraná provee el tercer producto interno bruto más alto del país y la ciudad de Curitiba se destaca por la presencia de importantes empresas de servicios, automotor, farmacéuticas, así como compañías de desarrollo tecnológico. La presencia de estos diversos clústers productivos ha convertido a Curitiba en un foco muy importante para la inversión tanto nacional como extranjera en Brasil.

Las oportunidades de empleo creadas por este potencial productivo promovieron una gran expansión demográfica de la ciudad. En la década de los 60, Curitiba contaba con sólo 350.000 habitantes. Las oleadas migratorias provenientes de los municipios colindantes provocaron un aumento en la tasa de crecimiento poblacional cercano al 5% anual, así como el colapso de los servicios públicos y un deterioro de las zonas verdes disponibles en la ciudad. Debido a la presión demográfica, se hizo necesaria la formulación de políticas públicas para viabilizar el desarrollo urbano.

Continúa

### Continuación

El Instituto de Investigación y Planificación de Curitiba (IPPUC), creado en 1965, era una agencia independiente cuyo objetivo era elaborar un plan de desarrollo urbano para la ciudad, con un especial énfasis en la planificación urbana y la infraestructura. Inicialmente se contaba con el desarrollo del “Plan Preliminar” el cual consistía en una serie de seminarios públicos, denominados “Curitiba del mañana”, que permitieron la legitimación política del plan y la incorporación de cambios para adecuarlo a las necesidades de la comunidad. La participación activa de la ciudadanía fue un elemento de éxito del proyecto, a la vez que permitió minimizar los conflictos asociados a los cambios que estaban por suscitarse en la ciudad debido a las inversiones públicas en obras de infraestructura. Siguiendo los objetivos del IPPUC, se creó el “Plan Director de Desarrollo Territorial de Curitiba” que buscaba transformar la ciudad en todos los aspectos, haciendo especial énfasis en el transporte y en el uso de los espacios públicos con un modelo lineal de expansión urbana.

La concepción lineal de la ciudad se basó en la construcción de corredores viales para integrar el sistema vial y de transporte, impulsando el crecimiento ordenado de la mayor densidad poblacional. Esto permitió incentivar la ocupación de los espacios disponibles con una eficiente provisión de servicios públicos. Posteriormente, se creó el Sistema de Transporte Público que desarrolló una amplia red de rutas de autobuses, la transformación de áreas comerciales dentro del centro de Curitiba en zonas peatonales, y la creación de ciclo-vías y paradas de autobuses para agilizar la movilidad de la ciudad.

Posteriormente, una vez acometidas las inversiones más importantes en infraestructura, los diversos actores de la ciudad coincidieron en la necesidad de crear la Agencia de Desarrollo de Curitiba (ADC), de carácter mixto público-privado.

Fundada en 2007, el ente tiene como finalidad fomentar la actividad económica de la localidad, a través de la ampliación de la base empresarial así como de las capacidades en ciencia y tecnología, con énfasis en las relaciones público-privadas. En este sentido, la ADC logró trascender el tema de infraestructura y comenzó a centrar sus esfuerzos en el asesoramiento de aquellas empresas interesadas en ubicarse dentro de la municipalidad, ofreciéndoles asistencia técnica, incentivos fiscales así como con un conjunto de servicios que van desde infraestructura física hasta la provisión de recursos humanos, apoyo a la inversión y promoción de exportaciones.

Entre las actividades que realiza la ADC también destacan los patrocinios a eventos especiales de naturaleza promocional que contribuyen directa o indirectamente al fomento de las actividades económicas. Por otro lado, la ADC gestiona programas delegados por el Ejecutivo Municipal en la promoción de obras de infraestructura.

**Continuación**

Dentro de los programas que forman parte de la agencia se destacan:

- » **Tecnoparque:** con énfasis en la investigación y la innovación tecnológica, el programa abarca una serie de espacios urbanos caracterizados por la presencia e interacción de los activos tecnológicos de las instituciones públicas, privadas y educativas, concentrándose alrededor de 46.000 estudiantes, 3.400 profesores y 500 grupos de investigación académica.
- » **ISS Tecnológico** (incentivos tributarios): tiene como objetivo fomentar la investigación y el desarrollo científico y tecnológico en la ciudad, lo que permite la deducción del pago de Impuestos. Para lograr los objetivos del programa, la ADC actúa en la asignación de incentivos, con la asistencia de la Hacienda Municipal (SMF) y el Comité de Análisis y juicio (CAJ).
- » **Incubadoras:** programa para las empresas del sector de industria manufacturera y segmentos de servicios a la industria. El programa ofrece un espacio físico, capacitación, consultoría y asesoramiento individualizado durante 12 meses, con posibilidad de renovación de permiso para el uso por más de 12 meses, dependiendo del nivel de madurez de la empresa incubada.
- » **Buen negocio:** es un programa que tiene como objetivo promover el desarrollo económico local de las zonas más pobres de la ciudad, a través de la capacitación, consultoría y acompañamiento de empresarios informales, fortalecimiento de las iniciativas que podrían resultar en la sostenibilidad de las empresas y la generación de nuevos negocios.

Dentro de las áreas de acción que realiza la ADC destaca el núcleo de asuntos internacionales, que tiene como objetivo la inserción internacional del sector productivo de Curitiba; el núcleo de competitividad, que tiene como norte la atracción de empresas con alto valor agregado; el núcleo de informaciones socioeconómicas, que tiene como finalidad la investigación, desarrollo, elaboración y difusión de estadísticas sobre la ciudad de Curitiba; y el núcleo de diseño, el cual trabaja como complemento del programa Buen Negocio.

Todos estos programas y acciones funcionan de manera coordinada para generar cambios y desarrollar la ciudad de Curitiba. Más de 150 empresas instaladas en el parque tecnológico, más de 200 plazas para la formación gratuita sobre gestión empresarial para emprendedores y numerosos aportes millonarios para desarrollo de proyectos en la región, hacen de la ADC un referente en América Latina en el manejo de las agencias de desarrollo.

Fuente: Agência Curitiba de Desenvolvimento (2011)  
Elaborado por CAF.

## **El valor agregado de las agencias de desarrollo**

Las actividades para el desarrollo económico requieren el uso de diversas herramientas, las cuales pueden influenciar el comportamiento del mercado. Tales herramientas necesitan una calibración y gestión cuidadosa para poder conseguir resultados positivos sin distorsionar el funcionamiento básico del mercado. Las agencias de desarrollo son vistas como instancias capaces de diseñar e implementar dichas intervenciones utilizando capacidades únicas e informaciones provenientes de las mismas políticas públicas, así como de las tendencias del mercado.

Quizás lo más importante es que las agencias de desarrollo parecen ofrecer una manera políticamente aceptable de promover la co-inversión entre distintos tipos de socios. Esto se podría deber a varias razones. Por ejemplo, como vehículo de inversión dirigido, existe una menor probabilidad que los recursos sean usados para otros fines, lo cual permite crear un responsable administrativo. Al mismo tiempo, como entidades corporativas, las agencias de desarrollo pueden ser estructuradas para reflejar asociaciones conjuntas entre distintos actores (y créditos conjuntos). Finalmente, como actores de tiempo limitado, estas agencias pueden ser clausuradas si es necesario (a diferencia de las instituciones gubernamentales las cuales presentan mayores trabas burocráticas para ser cerradas). Esta serie de razones explica por qué las agencias de desarrollo pueden ayudar a desarrollar los aspectos de colaboración para el desarrollo económico y crear diversos impulsos.

Como ente administrativo, este tipo de organizaciones puede también ofrecer un medio único para reunir tanto los recursos (activos) y las autoridades (actores) como los permisos (mecanismos e incentivos) necesarios para llevar a cabo una serie de actividades específicas de desarrollo económico. Debido a sus características especiales, pueden convertirse en el medio ideal para superar lo que de otra manera serían acuerdos administrativos complejos y difíciles de gerenciar.

Ciudades vecinas y gobiernos regionales pueden trabajar juntos a través de las agencias de desarrollo, o simplemente promover proyectos colaborativos. Igualmente, estos entes pueden desempeñar un rol catalítico para concertar los recursos requeridos entre los diferentes niveles de gobierno (local, regional, estatal/provincial, federal o nacional) y entre las diferentes esferas del gobierno (departamentos, agencias, autoridades, comisiones, instituciones académicas y otros). Por último, estas organizaciones pueden desempeñar un importante papel en crear los espacios institucionales necesarios para reunir a los distintos actores públicos, privados y de la sociedad civil, a través de empresas conjuntas, asociaciones, acuerdos de servicios, pactos y otros mecanismos institucionales.

## El impacto de las agencias de desarrollo

Debido a su variada configuración, las agencias de desarrollo pueden ofrecer mucho a los líderes locales. La discusión en esta sección ilustra precisamente cómo y dónde estas entidades agregan valor; proporcionando ejemplos prácticos de sus impactos en una amplia diversidad de entornos.

La evidencia de los estudios de caso muestra que el impacto de estas organizaciones puede ser muy variado. Los temas de desarrollo local a los cuales agregan valor varían ampliamente desde, por ejemplo, branding y promoción internacional, hasta fortalecimiento del capital humano, inversión en infraestructura, atracción y retención de inversión, y mecanismos de asociación y alineación de visión.

La siguiente tabla resume las funciones principales de las agencias de desarrollo estudiadas por la OECD. Esta tabla observada tanto desde un punto de vista individual como grupal, refleja cuán flexible son las actividades de estas organizaciones especializadas.

**CUADRO 7. FUNCIONES Y RESULTADOS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO SELECCIONADAS**

<b>Branding y promoción internacional</b>	<b>Atracción y retención de inversión</b>	<b>Creación y crecimiento de empresas</b>	<b>Desarrollo de capital humano</b>
② ④ ⑧ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑯	② ⑧ ⑬ ⑯	③ ⑦ ⑭ ⑯	① ② ③ ⑫
<b>Bienes raíces, ámbito urbano, desarrollo de infraestructura</b>	<b>Desarrollo de iniciativas sociales o ecológicas</b>	<b>Facilidad de asociación, planificación y visión</b>	<b>Provisión y gestión de servicios urbanos</b>
① ② ⑤ ⑥ ⑧ ⑨ ⑪ ⑮ ⑯	① ⑦ ⑨	③ ④ ⑦ ⑫ ⑭	① ⑦

① Abyssinian Development Corporation

② AucklandPlus

③ Barcelona Activa

④ Bilbao Metropoli-30

⑤ BILBAO Ría 2000

⑥ Build Toronto

⑦ Cape Town Partnership Corporation

⑧ Creative Sheffield

⑨ HafenCity Hamburg GmbH

⑩ Invest Toronto

⑪ Johannesburg Development Agency

⑫ Liverpool Vision

⑬ Madrid Global

⑭ Milano Metropoli

⑮ New York City Economic Development

⑯ Prospect Leicestershire

Varias agencias de desarrollo se especializan en la ejecución de uno o dos tipos de actividades de estímulo al desarrollo. Por ejemplo, la Johannesburg Development Agency tiende a especializarse en la construcción y gestión de infraestructura de transporte. Otras de ellas tienen una línea de acción más amplia. Por ejemplo, Creative Sheffield es responsable de intervenciones que van desde la atracción y retención de inversión hasta branding, bienes raíces y desarrollo de infraestructura.

La evidencia muestra que la amplitud de las actividades no está claramente relacionada con la escala espacial en la cual operan. En otras palabras, las agencias de desarrollo que son de alcance regional no necesariamente tienen mandatos más amplios que aquellas que operan más localmente. Por ejemplo, HafenCity Hamburg GmbH trabaja en el ámbito local en Hamburgo; sin embargo, promueve una visión holística del desarrollo a través de numerosas formas de intervención en ese mismo espacio. Por otra parte, BILBAO Ría 2000 trabaja a lo largo de Bilbao Metropolitano y ofrece una visión muy focalizada de intervenciones en bienes raíces a través de transformaciones del ámbito urbano y el desarrollo de infraestructura. Al mismo tiempo, agencias tales como Prospect Leicestershire y AucklandPlus trabajan tanto en el ámbito metropolitano como a escala regional, y ofrecen una amplia gama de actividades y servicios de apoyo a la economía local.

La profundidad de los impactos alcanzados por estos entes está íntimamente relacionada con su desempeño. El ejercicio de una agencia de desarrollo es complejo de medir pero puede ser interpretado como el resultado del equilibrio entre sus fortalezas y restricciones operativas. La evidencia muestra que las fortalezas pueden variar mucho y pueden incluir factores como: tipo de compañía y estructura, agilidad de respuesta y flexibilidad, enfoque espacial, liderazgo efectivo, enfoque en resultados y clientela, personal talentoso y experimentado, enfoque en calidad, fuerte capacidad de generación de ingresos, mandatos claros o focalizados, mandatos de largo plazo, fuertes asociaciones, enfoque holístico e integrado, innovación, posicionamiento apolítico y de bajo perfil, capacidad de ejecución, así como credibilidad y compromiso frente a la comunidad y los inversionistas. Igualmente, los factores que limitan a las agencias de desarrollo pueden variar y pueden incluir: acuerdos de financiación, condiciones de mercado, estructuras gubernamentales no permisivas, falta de autonomía, poder de ejecución, funciones complejas, expansión de la misión, rendición de cuentas y mandatos focalizados.

Es importante resaltar la importancia del contexto en el que operan este tipo de organizaciones, tanto el trasfondo político como socioeconómico; así como el sistema de desarrollo local existente. Este contexto tiene una fuerte incidencia en la amplitud y profundidad de los impactos. Por ejemplo, una fortaleza de una agencia puede ser una limitante para otra.

CUADRO 8. EJEMPLOS DE IMPACTO DE AGENCIAS DE DESARROLLO POR TEMA

Tema	Agencias de desarrollo	Impacto
<b>Branding y promoción internacional</b>	<b>Madrid Global</b>	Aumentar el compromiso de Madrid Global con las redes internacionales y socios, tales como los comités y foros de la UCCL, convenio BID y el diálogo entre Toronto y Madrid, lo cual ha profundizado y ampliado la presencia global de la ciudad.
<b>Atracción y retención de inversión</b>	<b>Creative Sheffield</b>	Creative Sheffield trabaja cercanamente con empresas que ya están ubicadas en la ciudad de Sheffield y necesitan apoyo, así como con aquellas que expresan interés en reubicar sus negocios en la región.
<b>Atracción y retención de inversión</b>	<b>Creative Sheffield</b>	Algunos puntos interesantes de este trabajo incluyen: (1) Sandvik Medical Solutions: centro de 112.000 pies cuadrados, donde se crearán más de 100 nuevos empleos; (2) Tomorrow Options: esta empresa portuguesa de micro-electrónicos está por abrir las puertas de su primera sucursal de Reino Unido en Sheffield; y (3) Capita Hartshead, la organización especialista de pensiones más grande de Reino Unido seleccionó Sheffield como su ciudad sede.
<b>Creación y crecimiento de empresas</b>	<b>Barcelona Activa</b>	En 2008, más de 600 empresas fueron instaladas en sus Incubadoras Empresariales y en su Parque Tecnológico. También en el mismo año, 350 empresas recibieron capacitación de crecimiento a través de los programas de dinamismo empresarial de la agencia
<b>Desarrollo de capital humano</b>	<b>Barcelona Activa</b>	En 2008, más de 48.000 participantes recibieron atención en Porta22.
<b>Bienes raíces, ámbito urbano, desarrollo de infraestructura</b>	<b>New York City Economic Development Corporation</b>	Introdujo un servicio de tren inter-modal en Staten Island Railroad para transporte industrial, eliminando 58.000 viajes de camiones a través de la ciudad en 2008
<b>Desarrollo de iniciativas sociales o ecológicas</b>	<b>HafenCity Hamburg GmbH</b>	Hay una mezcla de calefacciones urbanas y plantas generadoras de calor descentralizadas que usan celdas de combustibles y solares con CO2 a través del desarrollo de HafenCity
<b>Facilidad de asociación, planificación y visión</b>	<b>Cape Town Partnership</b>	El presidente ejecutivo de Cape Town Partnership, Andrew Borraine, fue premiado con el título <i>Business Leader of the Year, 2008</i> por su compromiso y el de su equipo con el sector privado para acelerar la inversión y el desarrollo del centro de la ciudad en los últimos años.
<b>Provisión y gestión de servicios urbanos</b>	<b>Abyssinian Development Corporation</b>	Desde el 2000, el <i>Abyssinian Development Corporation's Harlem Economic Literacy Program</i> ha brindado formación y asesoría para compra de vivienda a más de 1.600 personas. Es una Agencia de Asesoramiento de Viviendas reconocida y aprobada por el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos y por la Agencias para la Preservación y el Desarrollo de la Vivienda de Nueva York.

## ¿Cómo agregan valor las agencias de desarrollo?

En la sección anterior se exploró qué temas y en qué medida las agencias de desarrollo agregan valor. La siguiente discusión refleja cómo estas organizaciones especializadas facilitan la efectiva planificación y cumplimiento de los objetivos acordados. En general, las agencias son organizaciones maleables y flexibles que pueden ser diseñadas para contribuir de manera efectiva y de forma focalizada para cumplir el objetivo que se le ha trazado. Debido a que las oportunidades y desafíos del desarrollo local varían de lugar en lugar, y a lo largo del tiempo, las agencias de desarrollo también varían en cuanto a su mandato. Tal como se discutió anteriormente, sus objetivos, actividades, estructuras, herramientas, funciones y estrategias muestran un alto nivel de diversidad. Sin embargo, en la gama de agencias de desarrollo existentes, hay distintas maneras en las que estas organizaciones agregan valor:

- » Enfoque en la implementación a buen ritmo y escala. Las agencias de desarrollo aprovechan las oportunidades más rápido y a mayor escala, por lo que son más efectivas en la implementación de iniciativas que las estructuras administrativas existentes dentro de un gobierno local.
- » Focalizar intervenciones para agregar valor. Los esfuerzos de desarrollo económico dentro de las ciudades o regiones están, con frecuencia, sujetos a la fragmentación debido a la multiplicidad de fuentes de financiamiento y agendas de políticas. Las agencias de desarrollo pueden actuar para incrementar la coordinación entre distintos actores, concertar agendas y reducir las asimetrías de información.
- » Adoptar un enfoque efectivo de tipo empresarial. Una importante razón para realizar actividades de desarrollo económico dentro de una entidad corporativa (por ejemplo, una agencia de desarrollo), en lugar de una estructura municipal, es la habilidad de las agencias de desarrollo de ofrecer un ambiente de trabajo más empresarial, con servicios más especializados para gestionar las relaciones con clientes en un modelo de negocio a negocio.
- » Adoptar escalas espaciales flexibles. Las agencias de desarrollo pueden operar en toda la ciudad, pero también son capaces de funcionar en ámbitos más locales o regionales, dependiendo del caso. Esta es una fuente de valor agregado, debido a que los desafíos del desarrollo económico están a menudo enfocados a niveles locales o subregionales y requieren instancias flexibles que puedan trabajar en ambas instancias de gobierno.
- » Conseguir la confianza de los inversionistas extranjeros y otras empresas. La confianza de los inversionistas potenciales, así como de las instituciones para el desarrollo y las empresas instaladas en la localidad es un aspecto importante en el mantenimiento de la posición del mercado en economías locales y subregionales. Las agencias de desarrollo pueden convertirse en un tipo de promotores comerciales de las empresas para una ciudad.

- » Convertirse en un creador de herramientas y aprovechar al máximo las existentes. Comúnmente, es necesaria la creación y adaptación de herramientas que puedan ser utilizadas en nuevos requerimientos. El diseño de estas herramientas suele involucrar la interacción entre los intereses públicos y privados.
- » Compartir riesgos y costos activamente con los socios. Las agencias de desarrollo pueden operar como garantes entre los diferentes sectores y niveles de gobierno, lo cual permite mitigar riesgos y compartir los costos.
- » Apalancar activos e inversión. Los activos y el capital privado son esenciales para los mercados de reinversión, y las agencias de desarrollo pueden ayudar a apalancarlos hacia las metas de desarrollo económico de la ciudad.
- » Refrescar la imagen e identidad, y comunicar el progreso del desarrollo. La imagen e identidad es apoyada por el branding y actividades de mercadeo, las cuales necesitan ser el foco de acciones acordadas; para garantizar la efectividad de este tipo de esfuerzo, la coordinación es esencial.
- » Aplicar el liderazgo para solucionar problemas. La resolución de problemas es un aspecto central para lograr que el desarrollo económico sea exitoso. Las agencias de desarrollo son, a menudo, capaces de ofrecer las habilidades y enfoques requeridos, sin trabas de otros mandatos, convirtiéndose en líderes institucionales de estos procesos y ofreciendo un espacio neutral de concertación de esfuerzos.

El siguiente cuadro demuestra el rol que BILBAO RÍA 2000 ha tomado en la transformación física de la ciudad de Bilbao, España.

#### **CUADRO 9. BILBAO RÍA 2000 Y LOS PROYECTOS “ABANDOIBARRA” Y “GUGGENHEIM”**

La misión de BILBAO RÍA 2000 es recuperar las tierras degradadas o áreas industriales en declive de la zona metropolitana de Bilbao, con el objetivo de equilibrar el desarrollo y aumentar la cohesión urbana. Para cumplir con este propósito, BILBAO RÍA 2000 coordina y ejecuta complejos proyectos relacionados con la planificación urbana, transporte y ambiente.

“Abandoibarra” y “Guggenheim” son dos de los proyectos más emblemáticos llevados a cabo por BILBAO RÍA 2000 en la regeneración de la zona metropolitana de Bilbao. Esta área está ubicada frente al mar, en el centro de la ciudad, cubre 348.500 m<sup>2</sup>, e incluye la zona entre el museo Guggenheim y el Palacio Euskalduna. Antes de la intervención de BILBAO RÍA 2000, en el área se encontraban las instalaciones de un puerto, una estación de ferrocarril para contenedores y astilleros. Al público general le fue negado el acceso por varios años. Cuando el paseo La Ribera fue abierto sobre los muelles Evaristo Churruga, los habitantes de Bilbao y

Continúa

#### Continuación

visitantes de la ciudad pudieron caminar por toda esta zona por primera vez. El río dejó de ser una barrera, convirtiéndose en una de las columnas vertebrales de toda la urbe.

Un ejemplo adicional del trabajo de la agencia en esta área es la variante ferroviaria sur Abandoibarra Ametzola, conocida como OAVS. Este fue el primer proyecto emprendido por BILBAO Ría 2000. El trabajo se realizó simultáneamente en la ciudad y en el sistema ferroviario con el objetivo de garantizar que el espacio disponible fuese usado de una manera óptima. Como resultado de los esfuerzos de regeneración del proyecto, Abandoibarra, un área que cubre 345.000 m<sup>2</sup> entre el museo Guggenheim y el centro de música y conferencias Euskalduna, se está convirtiendo rápidamente en el centro cultural y empresarial de Bilbao.

Asimismo, Ametzola, anteriormente una estación de trenes de carga, es ahora una zona residencial, con un parque nuevo de 36.000 m<sup>2</sup> construido sobre las vías del antiguo ferrocarril.

La variante ferroviaria sur modificó el acceso ferroviario desde la orilla izquierda del río para acercar esas áreas al centro de la ciudad. A través del proyecto se construyeron cuatro nuevas estaciones y se remodelaron dos más en la ruta original. Estos cambios permitieron conectar los distritos sur al centro de la ciudad y a toda la orilla izquierda del río Nervión. El proyecto también eliminó las barreras físicas de la infraestructura ferroviaria anterior, la cual recorría el borde del río y hacía imposible proporcionar una conexión entre la ciudad y la orilla del río.

En el área Abandoibarra, la Avenida de Abandoibarra está ahora abierta al público entre el centro de convenciones Palacio Euskalduna, la sala de conciertos y el paseo Uribitarte. El paseo a las orillas del río ha sido finalizado también con una zona adicional para niños y una fuente cibernética. La transformación urbana incluye una larga zona arbolada, con amplias aceras de paseo, vía para bicicletas y tres paradas de tranvía. El paseo está unido al puente Deusto a través de una escalera en espiral; y la recién abierta Calle Lehendakari Leizaola ofrece una vía pública para vehículos entre la avenida y el puente.

Además de estos desarrollos, se apartaron 115.714 m<sup>2</sup> de un total de 348.507 m<sup>2</sup> de tierra para áreas verdes, las cuales se mantendrán sin desarrollar y serán utilizadas como parques de belleza natural. Por ejemplo, BILBAO Ría 2000 asignó EUR 10.5 millones para la extensión del trabajo en el Parque Doña Casilda, donde las labores se iniciaron en marzo de 2006. Actualmente, el parque se extiende hasta las cercanías del hotel Sheraton y cercano a los complejos residenciales. La operación involucra la creación de 30.000 m<sup>2</sup> de áreas verdes y de recreación, incluyendo el boulevard y pasos peatonales entre los edificios. En estas áreas fueron sembrados más de 282 árboles de 19 especies diferentes y más de 700 arbustos.

Fuente: Towns and Town Planners in Europe (2001); BILBAO Ría 2000 (2009);  
European Council of Spatial Planners (2009).

## **¿Cómo es medido el valor agregado de las agencias de desarrollo?**

Identificar cómo agregan valor las agencias de desarrollo es un paso significativo hacia la aceptación y utilización de esas herramientas como mecanismos de planificación e implementación de respuestas efectivas para el desarrollo local. En efecto, la evidencia muestra el poco entendimiento de la importancia del rol ejercido por las agencias de desarrollo y, en consecuencia, aunque muchas están consiguiendo buenos negocios, éstas podrían estar logrando aún más si fuesen mejor comprendidas.

Es necesario acotar que, aún para las agencias de desarrollo más consolidadas y reconocidas, demostrar impactos tangibles sigue siendo una tarea importante. Pero para las agencias de desarrollo creadas recientemente o aquellas que operan en ambientes caracterizados por cambios políticos o con disminución de recursos públicos, este requerimiento se convierte en un factor todavía más imperativo. Las agencias de desarrollo logran un mejor posicionamiento si pueden demostrar y comunicar de una manera clara su valor agregado; esto les permite ganar el apoyo público y político que requieren, les asegura financiamiento sustentable y amplía el respaldo de los diversos grupos interesados. Todos estos factores influyen en el éxito.

La mayoría de las agencias de desarrollo han establecido una serie de métricas para medir su desempeño. En términos simples, la supervisión del desempeño puede estar dividida en dos partes: (1) control interno de las métricas de la organización, las cuales pueden ayudar a las agencias a obtener mayores niveles de eficiencia y efectividad operacional; y (2) medidas del impacto externo, las cuales pueden demostrar a las partes interesadas y a los líderes locales cuál es el valor agregado de las iniciativas y actividades llevadas a cabo.

Mostrar evidencia cuantificable permite proveer información robusta del impacto de las agencias de desarrollo en la economía local. La medición de estos resultados tangibles es la piedra angular del monitoreo de su desempeño. Sin embargo, no todos los resultados son fácilmente medibles. Por ejemplo, el impacto directo en la promoción de inversiones, en los niveles de calidad de vida, en el mejoramiento de la marca de la ciudad o, incluso, en intervenciones simbólicas, suele ser difícil de calcular. De ahí que formas más sofisticadas de contabilidad social han sido desplegadas para establecer medidas aproximadas de dicho impacto y poder satisfacer así la demanda de los interesados que desean reportes certeros del desempeño económico de las agencias de desarrollo.

Una manera común de medir el impacto se basa en la evaluación de los diversos proyectos que se llevan a cabo. Los informes de los proyectos son a menudo utilizados para demostrar el valor agregado de las actividades de dichas agencias. Los datos de todas las operaciones son frecuentemente recopilados y presentados, en la forma de las figuras clave de rendimiento, que se publican habitualmente en los informes anuales.

Debido a que las agencias de desarrollo tienen una gama muy amplia de objetivos que buscan alcanzar, y dado a que tienen niveles relativamente altos de autonomía funcional, es clave que estas organizaciones desarrollen sistemas de control de gestión relativamente sofisticados.

Para demostrar la diversidad de impactos que estas organizaciones tienen, la siguiente discusión describe los resultados alcanzados para un grupo de agencias según la tipología descrita en este artículo. Los ejemplos incluyen:

- » Agencia de desarrollo y revitalización: Johannesburg Development Agency (JDA).
- » Agencias de crecimiento económico y productividad: Barcelona Activa.
- » Agencias de economía integrada: New York City Economic Development Corporation (NYCEDC).
- » Agencias de internacionalización: Madrid Global.
- » Agencias de asociación y visión: Cape Town Partnership.

Estos ejemplos permiten referenciar algunas de las discusiones teóricas que hemos descrito con ejemplos prácticos del impacto que pueden alcanzar las agencias de desarrollo. La discusión muestra tanto la variedad de maneras en las que estos entes contribuyen al desarrollo local, así como la profundidad del impacto que pueden alcanzar. Estas tablas también permiten identificar factores de medición y la forma cómo se puede recopilar esta información.

**CUADRO 10.** INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO DE JOHANNESBURG DEVELOPMENT AGENCY

Tema (iniciativa)	Impacto tangible	Impacto intangible
<b>Inversiones Catalizadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 2001 y 2008, en el High Court Precinct, la JDA invirtió ZAR 8,3 millones, los cuales fueron complementados por una inversión total del sector privado de ZAR 2.994,4 millones.</li> <li>55% de los inversionistas pensaron que las intervenciones de la JDA fueron “muy importantes” para alentarlos a invertir, mientras que el 45% consideró las intervenciones “importantes” (JDA, 2009a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La JDA tiene un papel de liderazgo continuo en relación con el centro de la ciudad. En una serie de áreas de intervención en la ciudad, la JDA ha hecho intervenciones críticas que han catalizado una mayor inversión.</li> <li>De acuerdo con la revisión reciente del impacto, “no hay duda de que las inversiones de JDA en el centro de la ciudad de Johannesburgo han tenido un impacto significativo en el resurgimiento de las áreas específicas de desarrollo, y como consecuencia de la reversión de la fortuna del centro de la ciudad en su conjunto” (JDA, 2007).</li> </ul>
<b>Generación de Empleo</b>	Creación de trabajos a corto plazo: objetivo fijado, 2.650; total alcanzado, 5.788 (JDA, 2009b).	
<b>Desarrollo Económico y Empoderamiento</b>	Black Economic Empowerment gasta como porcentaje del gasto de capital: objetivo fijado, 70%; total alcanzado, 68% (JDA, 2009b).	Genera confianza detrás de la agenda de igualdad de oportunidades
<b>Gestión del Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos financiados de la ciudad de Johannesburg: gasto asignado ZAR 137.736.000 y gasto total ZAR 138.598.000 (100%).</li> <li>Bus Rapid Transit System (BRT): gasto asignado ZAR 556.453 000 y gasto total ZAR 429 945 (77%).</li> <li>Fondos del centro de la ciudad: gasto asignado ZAR 171.500.000 y gasto total ZAR 166.174.000 (97%).</li> <li>Otros fondos: gasto asignado ZAR 28.923.000 y gasto total ZAR 27.000.000 (93%).</li> <li>Entrega de proyectos en contra de hitos en áreas de servicio: Economic Area Regeneration Programme (90%). Constitution Hill (100%); Greater Newtown (87%); Greater Ellis Park (99%); Hillbrow Heath Precinct (55%); y Jewell City (100%) (JDA, 2009b).</li> </ul>	Un sentido de la eficiencia y la fiabilidad se une a la JDA
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de empleadas femeninas: objetivo fijado, 45%; actual, 61%.</li> <li>Proporción de empleados afro descendientes: objetivo fijado 80%; actual, 88%.</li> <li>Proporción de la nómina invertida en capacitación: objetivo fijado , 3%; actual, 2,7% (JDA, 2009b).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza en igualdad de oportunidades y compromiso con el desarrollo del equipo constituido.</li> </ul>

Fuente: JDA (2007), JDA (2009a), JDA (2009b).

CUADRO 11. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE BARCELONA ACTIVA

Tema (iniciativa)	Año financiero 2008	Año financiero 2009
<b>Barcelona Activa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En total, Barcelona Activa ha manejado más de 1,3 millones de participantes.</li> <li>• Durante el periodo de acción 2004-2007, más de medio millón de participantes asistieron a programas dirigidos por la agencia.</li> <li>• Más de 150.000 participantes al año van a las instalaciones de Barcelona Activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una agencia profesional, con reputación de categoría mundial, encargada del desarrollo local de la ciudad.</li> <li>• Fuerte cooperación con otros agentes locales e internacionales que permiten a Barcelona Activa ofrecer más y mejores programas</li> </ul>
<b>Impulso al emprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En total, 14.500 proyectos de negocio fueron capacitados y 8.000 nuevas empresas creadas.</li> <li>• En el 2008, aproximadamente 1.400 empresas recibieron asesoramiento. Más de 700 empresas fueron creadas y la estimación de nuevos empleos de esas compañías fue de 1.400 empleos nuevos.</li> </ul>	Centro de referencia de emprendimiento y modelo trasladado a otros entornos internacionales (Bogotá, Medellín, Santiago de Chile, Buenos Aires, Roma, Andorra, entre otros).
<b>Crecimiento del negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En total, más de 600 empresas fueron instaladas en su incubadora empresarial y parque tecnológico.</li> <li>• Más de 115 empresas por año en la incubadora empresarial y parque tecnológico de la agencia.</li> <li>• En 2008, 350 empresas recibieron capacitación de crecimiento a través de los programas empresariales de crecimiento de la agencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hub</i> de iniciativas de crecimiento de negocios promovidas por diferentes agentes en la ciudad.</li> <li>• Redes de negocio cooperan entre cada uno.</li> <li>• Infraestructura y servicios de incubadora de alto nivel.</li> </ul>
<b>Desarrollo de capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2008, más de 48.000 participantes recibieron atención en el <i>New Jobs Space</i>. En 2009, 72.000 personas participaron en las actividades del <i>Quality Employment Agreement</i>.</li> <li>• En 2008, 6.525 personas participaron en el "Día del Emprendedor".</li> </ul>	Centro de referencia para la dirección y progreso profesional en el área metropolitana de Barcelona. La experiencia fue trasladada a otros entornos nacionales (Mataró, Región Bidasoa, entre otros.).
<b>Empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En total, 44.486 personas han recibido capacitación.</li> <li>• En 2008, la agencia maneja más de 30.000 participantes y la tasa de inserción al mercado laboral alcanzó el 72%.</li> <li>• En 2008, más de 800 desempleados fueron contratados para desarrollar sus habilidades a través de acuerdos de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad de referencia de la ciudad para apoyar, capacitar y entrenar para el empleo.</li> <li>• Coordinación de los acuerdos de calidad de empleo en Barcelona 2008-2011</li> </ul>
<b>Adquisición de habilidades tecnológicas y difusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En total, Barcelona Activa ha ayudado a 433.000 participantes con conocimientos tecnológicos y capacitación.</li> <li>• En 2008, 53.784 participantes atendieron al Cibernarium.</li> </ul>	Centro de referencia para la alfabetización digital y capacitación, y transferencia del modelo a entornos internacionales (Sao Paulo, Puerto Alegre, Bruselas, Tampere, San Sebastián, etc.).
<b>Promoción de innovación</b>	El mapa de investigación e innovación de Barcelona ofrece información comprensiva de alrededor de 246 entradas, desde centros de investigación hasta entidades de apoyo financiero y de innovación, entornos para la innovación y mejores prácticas empresariales	Difundiendo la necesidad y el espíritu de innovación entre las empresas, emprendedores y ciudadanos.

Fuente: Barcelona Activa (2009); Molero, A. (2009).

**CUADRO 12.** INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO  
DE LA NEW YORK CITY ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION

Tema (iniciativa)	Año financiero 2008	Año financiero 2009
<b>Desarrollo orientado al transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdujo un servicio de tren intermodal en Staten Island Railroad para transporte industrial, eliminando 58.000 viajes de camiones a través de ciudad en 2008.</li> <li>• NYCEDC está trabajando para expandir la capacidad ferroviaria en un 75%, lo cual creará 200 nuevos empleos y generará USD 50 millones en salarios.</li> </ul>	
<b>Desarrollo y revitalización físico urbano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completed Uniform Land Use Review Procedure (ULURP), proceso de aprobación en noviembre de 2008 para el proyecto de revitalización Willets Point, un área de 62 acres que será reformada para construir 5.000 viviendas, nuevas tiendas, oficinas y espacios abiertos, centro de convención y escuela, y creará 18.000 trabajos de construcción y 5.000 empleos permanentes.</li> <li>• Certificado en ULURP en enero de 2009 para la restauración y renacimiento de Coney Island, un distrito de 27 acres para la diversión y esparcimiento, el cual creará entre 4.000 y 5.000 viviendas, 46.500 metros cuadrados de espacios comerciales, 25.000 empleos de construcción y 6.000 empleos permanentes.</li> <li>• Más de 15 proyectos de construcción fueron sustancialmente terminados y 20 diseños y construcciones nuevas fueron iniciadas.</li> <li>• La gestión del programa <i>Graffiti-Free NY</i> limpió más de 15 millones de pies cuadrados de graffiti (New York City Economic Development Corporation, 2008).</li> <li>• Trabajó para crear 20 millones de pies cuadrados, aproximadamente, de espacios comerciales, culturales y abiertos.</li> <li>• Se completaron proyectos de capital por más de USD 225 millones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibió aprobación en 5 desarrollos mayores.</li> <li>• Se efectuaron casi 10 millas de mejoras de avenidas a lo largo de la ciudad.</li> <li>• Se realizaron construcciones en casi siete millas de plazas y espacios abiertos.</li> </ul>
<b>Compromiso y gestión urbana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionó 60.000 pies cuadrados de áreas brutas.</li> <li>• Gestionó 20.000 pies cuadrados de espacios para edificios.</li> <li>• Gestionó aproximadamente 75 millas de orillas, incluyendo 60 propiedades a lo largo de 5 municipios.</li> <li>• Removió 200.000 camiones de la vía.</li> <li>• Participó en 276 encuentros comunitarios y de asociación estratégica.</li> <li>• Reducción de las emisiones de gases a 1 millón de toneladas anuales, a través de la obtención de energía más limpia para la ciudad de Nueva York.</li> <li>• Alcanzó 36% de tasa de participación en proyectos de emprendimiento por minorías y mujeres.</li> </ul>	

Continúa

Continuación

<b>Impulso a la inversión del sector privado</b>	Se realizaron transacciones de bienes raíces por casi USD 433,3 millones en inversión privada. Estos proyectos transaccionales crean aproximadamente 1.100 puestos de construcción y 850 empleos permanentes (New York City Economic Development Corporation, 2008).	
<b>Diversificación económica</b>	Anunció numerosas iniciativas de diversificación, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las iniciativas de servicios financieros, los cuales crearán un estimado de 25.000 empleos para la ciudad en un lapso de 10 años.</li> <li>• Capital Access Revolving Loan Guaranty Program, el cual otorgará USD 5 millones para generar USD 14 millones en nueva actividad empresarial, beneficiando más de 400 empresas y 700 empleados</li> </ul>	
<b>Generación de ingresos y reducción de costos</b>	Alcanzó USD 24,6 millones en venta de tierras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzó el monto de USD 2,1 millones en venta de tierras.</li> <li>• Reducción de casi 20% de gastos operacionales.</li> </ul>

Fuente: Olster, S. (2009).

**CUADRO 13.** INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE MADRID GLOBAL

Tema (iniciativa)	Impacto tangible	Impacto intangible
<b>Aumento de la participación de eventos estratégicos internacionales, redes y proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madrid Global ha estado involucrada en el World Cities Summit, el Program of Urban Development ADB, el World Urban Forum Nanjing, <i>OpenCities</i>, el diálogo entre Young Urban Leaders of Asia and Europe (ASEF), y muchos otros.</li> <li>• El compromiso de Madrid con redes y socios internacionales, tales como los comités y foros del UCCI, <i>Covenant BID</i> y el diálogo entre Toronto y Madrid ha mejorado.</li> <li>• Como parte de la Expo Shanghai 2010, Madrid ha sido seleccionada para construir una estructura permanente. Se prevé que, sobre los 6 meses de duración del evento, la estructura podría ser visitada por representantes de alrededor de 200 países y organizaciones internacionales – totalizando cerca de 70 millones de visitantes locales e internacionales.</li> <li>• A través del Árbol Bioclimático y el <i>Bamboo House</i> en la Expo Shanghai, Madrid tiene la oportunidad de promover sus únicas ventajas al mercado chino.</li> <li>• Hasta marzo de 2009, Madrid Global estuvo trabajando en 40 proyectos. Estos proyectos estaban divididos en 194 acciones, de las cuales 65 están esperando para iniciarse. Un total de 103 están en marcha, con 26 finalizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la visibilidad y carácter de Madrid.</li> <li>• Entrada a los mercados orientales.</li> </ul>
<b>Formación de alianzas claves y asociaciones</b>	<p>Han sido forjadas alianzas claves con instituciones tales como Japan Foundation en Madrid, House Asia y Community of Cities Arianne.</p>	<p>Se ha generado credibilidad y confianza entre los socios claves.</p>
<b>Mejoramiento de los acuerdos del sector privado</b>	<p>El mejoramiento de la coordinación con empresas privadas por Madrid Global ha incrementado el número de acuerdos de patrocinio obtenidos para la candidatura olímpica 2016. Dos grupos principales, como lo son el Associates of "Club 16" y el Preferential Sponsors of Madrid 2016.</p>	<p>Se ha ganado credibilidad con el sector privado, lo cual puede mejorar el acceso al financiamiento</p>

Fuente: Vega, B. (2009).

CUADRO 14. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE CAPE TOWN PARTNERSHIP

Tema (iniciativa)	Impacto tangible	Impacto intangible
<b>Ingresos Fiscales (combinación)</b>	Las cuentas de la Ciudad Central por ZAR 50,2 billones de un total de facturación de ZAR 124,37 billones (40,36%), convirtiendo así a la ciudad con el nodo empresarial más grande (City of Cape Town, 2006). Esto representa un aumento sobre la medida anterior de 33%, incluso sin tomar en cuenta el crecimiento desde 2006 en servicios financieros, gestión de activos, construcción, tecnologías de información y comunicación, industrias creativas y servicios de turismo, los cuales, entre todos, han impactado positivamente en la posición de la Ciudad Central.	Valida el enfoque estratégico de la Ciudad Central y demanda mayor recursos de apoyo.
<b>Coordinación vertical y horizontal</b>	Asociaciones público-privadas sustentables.	El trabajo diplomático y diligente de Cape Town Partnership está creando cooperación entre la ciudad de Cape Town y con otras agencias público-privadas.
<b>Crimen (CCID)</b>	Han disminuido los crímenes serios en 90% (Central City Improvement District, 2007).	La percepción y miedo del crimen en la Ciudad Central ha disminuido. De acuerdo a un periódico prominente, el <i>Cape Town Newspaper Editor</i> , "hace menos de 10 años estábamos escribiendo historias sobre abandono en la Ciudad Central," pero gracias a una campaña efectiva en contra del crimen y sociedad, "la Ciudad Central es ahora un buen lugar para estar y caminar".
<b>Mejora de espacios públicos (con la ciudad de Cape Town)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado a los edificios adyacentes.</li> <li>• La conversión de la Church Square de un estacionamiento a un espacio público interactivo.</li> <li>• La conclusión de la fase 1 de la mejora de Grand Parade.</li> <li>• Diseñados y mejorados: Pier Place, Jetty Square, Greenmarket Square y St Andrew's Square.</li> <li>• Mejoras graduales en los jardines de la empresa (Cape Town Partnership, 2007).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar el énfasis de una ciudad dominada por vehículos a una ciudad amigable para peatones.</li> <li>• Ofrecer mejor acceso a la ciudad a los trabajadores y visitantes.</li> <li>• Apoyar la Cape Town creativa y las estrategias para la Copa Mundial 2010.</li> </ul>
<b>Mejora de espacios públicos (con la ciudad de Cape Town)</b>	Muchos propietarios y desarrolladores han decidido colocar nuevo pavimento (y más ecológico) a las zonas adyacentes a sus propiedades y mejorar las fachadas de sus propios edificios.	
<b>Inversión entrante (combinación)</b>	La Ciudad Central ha experimentado altos niveles de inversión en las últimas décadas. Desde el 2000, un total de inversión de ZAR 16 a 18 billones han sido realizada a partir del valor de capital de los contratos de arrendamiento, nuevos desarrollos, adquisición de inversión, mejoras y renovaciones.	La gestión urbana y la facilidad para el desarrollo han mejorado significativamente la reputación de la urbe entre los inversionistas domésticos e internacionales.
<b>Compromiso empresarial efectivo</b>	El presidente ejecutivo de The Cape Town Partnership, Andrew Borraine, fue premiado con el título "Business Leader of the Year, 2008" por la contribución que él y su equipo han hecho al comprometerse con el sector privado para acelerar la inversión y el desarrollo en la ciudad central en los últimos años	

Continúa

Continuación

<p><b>Fuerte mercado de propiedades comerciales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ciudad Central ha experimentado un declive estable en las vacantes disponibles en propiedades comerciales durante la última década. Para el final de 2007, las vacantes para oficinas comerciales grado "A" habían caído por debajo del 4% (Cape Town Partnership, 2007).</li> <li>• Han sido destacadas las inversiones de las principales empresas de propiedades tales como Growthpoint, Madison y Old Mutual Properties, junto con la empresa irlandesa Eurocape.</li> <li>• Alrededor de 45% de los apartamentos nuevos de la Ciudad Central han sido adquiridos por afro-descendientes. Desde el 2003, han sido invertidos ZAR 2 billones en bienes raíces y adquisición de edificios, los cuales han sido supervisados por desarrolladores. Los propietarios afro-descendientes ahora manejan el 40% de existencias comerciales en la Ciudad Central.</li> </ul>	<p>Aumento de la atraktividad percibida para la inversión.</p>
<p><b>Empleos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde 1998, un total de 65.000 empleos de construcción han sido mantenidos en la Ciudad Central (Cape Town Partnership, 2006).</li> <li>• 500 empleos adicionales han sido creados en la prestación de servicios básicos relacionados al trabajo del Central City Improvement District (CCID) (Cape Town Partnership, 2006).</li> <li>• Miles de oportunidades laborales han sido creadas en los sectores de ventas, turismo y empresas como resultado de la buena salud de la Ciudad Central (Cape Town Partnership, 2006).</li> </ul>	
<p><b>Desarrollo social (Caring Cape Town)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de más de 250 indigentes jóvenes bajo cuidado o con sus familias.</li> <li>• Organizaciones no gubernamentales tales como <i>Straatwerk</i>, <i>The Haven Night Shelter</i>, <i>Men at the Side of the Road</i> y <i>the Big Issue</i> se han hecho muy exitosas en la Ciudad Central (Cape Town Partnership, 2006).</li> </ul>	
<p><b>Resurgimiento cultural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfitrión de stands sucesivos en <i>Design Indaba</i> para mostrar las industrias creativas de Cape Town.</li> <li>• Establecimiento de un <i>Creative Clusters Networking Forum</i>.</li> <li>• Anfitrión del <i>Community Jazz Concert</i> con <i>espAfrika</i> en la Greenmarket Square como parte del festival popular internacional de Jazz de Cape Town.</li> <li>• El renacimiento de entretenimiento meridiano y accesibles teatros en espacios públicos. Un renovado uso de la arquitectura (Cape Town Partnership, 2007).</li> <li>• Atracción de personas a los espacios públicos, en particular a la recién renovada Church Square.</li> <li>• Gestión de plataformas tanto físicas como de e-commerce para músicos y poetas locales.</li> <li>• Creación del proyecto <i>Goematronics</i>.</li> </ul>	<p>Cape Town ahora tiene una creciente reputación como un sector económico creativo de alto potencial y alto valor agregado, y la Ciudad Central está contribuyendo profundamente a su desarrollo.</p>

Continúa

Continuación

<p><b>Resurgimiento cultural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución al proyecto Cape Town Memory proporcionando descanso memorable a indígenas, esclavos y descendencia africana de las personas de Cape Town.</li> <li>• Elaboración de producción musical y conexiones comerciales entre la Ciudad Central, los municipios y Cape Flats (Cape Town Partnership, 2007).</li> </ul>	
<p><b>Anfitrión de eventos y una economía creciente de visitantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2006, el Cape Town International Convention Centre organizó unos 509 eventos mientras que las calles de la Ciudad Central organizaron la 2006 Homeless World Cup, el Gay Pride March, el Pick'n Pay Argus Cycle Tour, y el UCI "B" World Cycle Championships (Cape Town Partnership, 2007). El Adderley Street Night Market, el Festive Season Lights y el Cape Town Festival Night Vision atrajeron 300.000, 50.000 and 35.000 personas, respectivamente, a la Ciudad Central (Cape Town Partnership, 2006).</li> <li>• Hoy en día, la Ciudad Central y sus inmediaciones cuenta con un impresionante 47% del total de capacidad de habitaciones de hotel en la región de Greater Cape Town (Cape Town Partnership, 2007). Con proyectos futuros de hoteles en desarrollo tales como los 15 en Orange Hotel (estimado para concluirse a finales de 2008) y el Taj Palace Hotel (estimado para concluirse a finales de 2009), la oferta se va a incrementar (The Property Magazine, 2008; The Cape Town Magazine, 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ciudad Central es hoy un destino genuino para los visitantes y una zona de escape por sus propios méritos.</li> <li>• La atmósfera de la Ciudad Central está ahora empezando a encontrarse con la vida de las calles.</li> </ul>

Fuente: Cape Town Partnership (2006); Cape Town Partnership (2007)



## Conclusión

Es evidente que existe una amplia confianza en el uso de las agencias de desarrollo, debido a su extendida adopción en el ámbito global como mecanismo preferido para contribuir con la transformación de las economías de diversas regiones y ciudades. Sin embargo, antes de su creación, es fundamental que los diversos actores decidan cuál es el valor agregado que la agencia de desarrollo va a proveer a la localidad o región. Para ello también es necesario que sus funciones y objetivos estén claramente definidos.

Los gobiernos locales y sus socios regionales deben establecer un marco estratégico e institucional claro para estas organizaciones. Este paso se facilita con la puesta en marcha de estrategias económicas locales y regionales previamente consensuadas. Las agencias de desarrollo trabajan dentro de los sistemas de desarrollo local, en los que conviven muchas organizaciones, las cuales deben estar cuidadosamente coordinadas y sistemáticamente definidas. El éxito de las agencias parece estar basado en la habilidad de consolidar los diferentes esfuerzos de diversos actores, así como en su capacidad para focalizar el trabajo en aquellos nichos de intervenciones existentes donde puedan generar un impacto. En ambos casos, las agencias de desarrollo necesitan ser organizaciones colaboradoras y dinámicas, orientadas a resultados concretos.

Es necesario guiar a los gobiernos sobre cómo apoyar y supervisar el trabajo de estos entes y, al mismo tiempo, permitir que las agencias tengan suficiente libertad operacional para cumplir sus objetivos. Este es un requisito que los líderes de los gobiernos locales no deben pasar por alto. En un contexto global, en el que se resalta la importancia de los liderazgos regionales y locales para el desarrollo económico y la regeneración urbana, la orientación sobre cómo delegar funciones a las agencias de desarrollo y cómo asegurar que éstas consigan los objetivos de las estrategias regionales, puede ser útil e incluso determinante para la gestión de los gobiernos.

Asimismo, es deseable promover las revisiones regulares del desempeño de las agencias de desarrollo. Una evaluación anual es probablemente la mejor opción junto con una cuidadosa revisión de los planes corporativos multianuales.

Las mejores agencias de desarrollo diversifican sus fuentes de ingreso y apoyan actividades que estén debidamente financiadas por distintas fuentes. Las organizaciones deben cuidar su capacidad de trabajar con una gran multiplicidad de actores precisamente para garantizar la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Los intercambios a través de la creación de redes y el esfuerzo por gestionar el conocimiento también son factores de gran utilidad. Estas son prácticas ampliamente apoyadas y parecen ser un mecanismo esencial para mejorar el conjunto de habilidades y el conocimiento agregado (*know-how*) de las agencias de desarrollo.

Por último, es importante que las actividades desempeñadas con eficiencia a escalas regionales y nacionales sean definidas e identificadas de manera que las agencias de desarrollo local entiendan cómo su labor complementa estos esfuerzos. Por ejemplo, la inteligencia económica y la promoción internacional pudiesen llegar a tener mejores resultados en altos niveles de gobierno que en ciudades o pueblos pequeños; pero ello no implica que la localidad no se pueda enfocar en otras actividades. En este sentido, es fundamental comprender la complementariedad de las agencias de desarrollo frente a las funciones ejercidas por otras organizaciones en niveles más altos de gobierno.

## Referencias bibliográficas

Agência Curitiba de Desenvolvimento (2011). Disponible en: [www.agencia.curitiba.pr.gov.br](http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br)

AucklandPlus (2009a). *Brand Auckland*. Disponible en: [www.brandauckland.com](http://www.brandauckland.com).

AucklandPlus (2009b). *A Regional Brand Identity for Auckland*. Disponible en: [www.aucklandplus.com/subsites/index.cfm?888E0A20-BCD4-1A24-9BAB-C01849ACB189](http://www.aucklandplus.com/subsites/index.cfm?888E0A20-BCD4-1A24-9BAB-C01849ACB189).

AucklandPlus (2009c). *Brand Auckland*. Disponible en: [www.brandauckland.com/pdf/Brand%20Auckland%20Q%20and%20As%20v3.pdf](http://www.brandauckland.com/pdf/Brand%20Auckland%20Q%20and%20As%20v3.pdf).

Barcelona Activa (2009a). *Business Creation Presentation*. Disponible en: [www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/en/company-creation/entrepreneurial-initiative-center/index.jsp](http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/en/company-creation/entrepreneurial-initiative-center/index.jsp).

Barcelona Activa (2009b). *Barcelona Activa*. Disponible en: [www.barcelonactiva.cat](http://www.barcelonactiva.cat).

BILBAO Ría 2000 (2009). *Activity*. Disponible en: [www.bilbaoria2000.org/ria2000/ing/zonas/zonas.aspx?primeraVez=0](http://www.bilbaoria2000.org/ria2000/ing/zonas/zonas.aspx?primeraVez=0).

Blakely, E. and N. Leigh (2009). *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.

CAF (2010). *Reporte de Economía y Desarrollo 2010 Desarrollo Local: hacia un nuevo protagonismo de las ciudades y regiones*. CAF: Caracas.

Cape Town Partnership (2006). *Cape Town Partnership: A Profile, 2006.*, Cape Town Partnership.

Cape Town Partnership (2007). *Cape Town Partnership Annual Report, 2007*. Cape Town Partnership.

Central City Improvement District (2007). *Central City Improvement District Annual Report*. Central City Improvement District.

City of Cape Town (2006). *State of Cape Town 2006: Development issues in Cape Town*. Disponible en: [www.capetown.gov.za/en/stats/CityReports/Documents/IDP/State\\_of\\_Cape\\_Town\\_Full\\_Report\\_2006\\_712200610345\\_359.pdf](http://www.capetown.gov.za/en/stats/CityReports/Documents/IDP/State_of_Cape_Town_Full_Report_2006_712200610345_359.pdf).

CTP (Cape Town Partnership) (2008). *Cape Town Partnership*. Disponible en: [www.capetownpartnership.co.za](http://www.capetownpartnership.co.za).

Canzanelli, G. (s.f.). *The Contribution of the Local Economic Development Agencies Promoted By United Nations To Human Development*.

Canzanelli, G. and M. Del Bufalo (2005). *The U.N. Millennium Development Goals and Economic Development*. Disponible en: [www.ilsleda.org/usr\\_files/papers/mdg%20and%20economi920852.pdf](http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/mdg%20and%20economi920852.pdf).

Canzanelli, G. and L. Loffredo (2008). *Territorial Systems for Innovation: Hypothesis for the Human Development Programs*. United Nations Development Programme.

Economic Development Company for Leicester and Leicestershire (2008). *Report of the Chief Executive, Part A*. Economic Development Company for Leicester and Leicestershire, July.

European Council of Spatial Planners (2009). *Abandoibarra Regeneration Project and New Southern Railway Line, Bilbao*, Disponible en: [www.ceu-ectp.eu/index.asp?id=117](http://www.ceu-ectp.eu/index.asp?id=117).

EURADA (European Association of Regional Development Agencies) (1999). *Setting Up a Development Agency*. EURADA.

I&DeA (Improvement and Development Agency) (2009). *Leicestershire Inquiry Visit, 2009*. Disponible en: [www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageld=9898526&aspect=full](http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageld=9898526&aspect=full).

HafenCity Hamburg GmbH (2008). *Brochure*. Disponible en: [www.hafencity.com/upload/files/broschueren/z\\_en\\_broschueren\\_24\\_Projekte\\_englisch\\_09\\_\(2008\).pdf](http://www.hafencity.com/upload/files/broschueren/z_en_broschueren_24_Projekte_englisch_09_(2008).pdf).

Halkier, H., M. Danson and C. Damborg (1998). *Regional Development Agencies in Europe*. Jessica Kingsley Publishers, Ltd.

IEDC (International Economic Development Council) (2006). *Training Manual for Managing Economic Development Organizations*. IEDC.

ILS LEDA (International Links and Services for Local Economic Development Agencies) (2003). *Local Economic Development Agencies*. ILS LEDA.

ILS LEDA (2007a). *Glossary of Terms related to Territorial Economic Development*. ILS LEDA.

ILS LEDA (2007b). *Method for Calculating the LEDA Budget and the Credit Fund Requirements*. ILS LEDA.

ILS LEDA (2009a). *About ILS LEDA*. ILS LEDA. Disponible en : [www.ilsleda.org/about/](http://www.ilsleda.org/about/).

ILS LEDA (2009b). *How to Define the Optimum Administrative and Geographic Boundaries for a Local Economic Development Agency*. ILS LEDA.

Instituto de Investigación y Planificación Urbana de Curitiba

Invest in Bogotá (2011). Disponible en : [www.investinbogota.org](http://www.investinbogota.org)

JDA (Johannesburg Development Agency) (2007). *Annual Report, 2007*. Johannesburg Development Agency.

JDA (2009a). *Analysis of the Impact of the JDA's Area-Based Regeneration Projects on Private Sector Investments*. Disponible en: [www.jda.org.za/2009/pdfs/impact\\_investments.pdf](http://www.jda.org.za/2009/pdfs/impact_investments.pdf).

JDA (2009b). *Business Plan, 2009-10*. Johannesburg Development Agency.

Krajewska, S. (2009). Entrevistas y comunicación escrita y por teléfono.

Molero, A. (2009). Entrevistas y comunicación escrita y por teléfono.

New York City Economic Development Corporation (2008). *Annual Report, 2008*. New York City Economic Development Corporation.

New York City Capital Resource Corporation (2008). *Fiscal Year 2008 Annual Report (2008)*. New York City Capital Resource Corporation.

New York City Economic Development Corporation (2009). *Finance and Incentives: New York City Capital Resource Corporation*. Disponible en: [www.nycedc.com/FinancingIncentives/CRC/Pages/CRC.aspx](http://www.nycedc.com/FinancingIncentives/CRC/Pages/CRC.aspx).

OECD LEED Programme (2006). *Action Space - Local Development Agency Review: The case of Laganside Corporation, Belfast*. Disponible en: [www.oecd.org/document/60/0,3343,en\\_2649\\_34455\\_40417020\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/60/0,3343,en_2649_34455_40417020_1_1_1_1,00.html).

OECD LEED Programme (2009). *Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness: The Experience of Barcelona*. Disponible en: [www.oecd.org/document/32/0,3343,en\\_2649\\_34461\\_43504288\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/32/0,3343,en_2649_34461_43504288_1_1_1_1,00.html).

Olster, S. (2009). Entrevistas y comunicación escrita y por teléfono.

Osborne, S. (1999). *The Role of Development Agencies*. The Joseph Rowntree Foundation.

Steinborn, D. (2007). *Hamburg's City Within a City Takes Shape*. *The Wall Street Journal*.

Suarez, F., et al. (s.f). *Local Economic Development Agencies for Governance and Internationalization of Local Economies*. International Cooperation Initiative ART - Articulation of Territorial and Thematic Networks of Cooperation for Human Development.

*The Cape Town Magazine* (2008). *15 on Orange Successfully Attracting Investors*. Disponible en: [www.capetownmagazine.com/articles/Accommodation~c2/Western-Cape/Taj-Palace-Five-Star-Hotel-Opening-in-Cape-Town~992~p1](http://www.capetownmagazine.com/articles/Accommodation~c2/Western-Cape/Taj-Palace-Five-Star-Hotel-Opening-in-Cape-Town~992~p1).

*The Property Magazine* (2008). *15 on Orange Successfully Attracting Investors*. Disponible en: [www.thepropertymag.co.za/pages/452774491/articles/2007/May/News/R420-million-5-star-development-15-on-Orange-hotel-development.asp](http://www.thepropertymag.co.za/pages/452774491/articles/2007/May/News/R420-million-5-star-development-15-on-Orange-hotel-development.asp).

Towns and Town Planners in Europe (2001). *The 4th Biennial of Towns and Town Planners in Europe – Project Reports*. Disponible en: [www.planum.net/4bie/main/m-4bie-bilbao.htm](http://www.planum.net/4bie/main/m-4bie-bilbao.htm).

United Nations Development Program (2009). *About the Millennium Development Goals*. UNDP. Disponible en: [www.undp.org/mdg/basics.shtml](http://www.undp.org/mdg/basics.shtml).

World Bank (2009). *The Role of Local Economic Development Agencies (LEDA)*. Disponible en: [http://info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7\\_leda.html](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7_leda.html). Vega, B. (2009).



Este artículo se terminó de imprimir  
en febrero de 2012.



El desarrollo económico local ofrece beneficios de largo alcance. A diferencia de otras actividades gubernamentales convencionales, orientadas a proveer servicios específicos a una población ubicada en un área geográfica definida y durante un periodo de tiempo determinado, el desarrollo económico local tiene como finalidad ampliar las esferas gubernamentales y los mercados. Para alcanzar este objetivo con éxito, son necesarias capacidades y conocimientos especializados que, usualmente, van más allá de las asociadas con los roles tradicionales de los gobiernos locales. Este tipo de transformaciones tiene el potencial de generar cambios sostenibles y positivos en las ciudades, sus empresas y ciudadanos.

## Serie políticas públicas y transformación productiva

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” para América Latina consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir experiencias y casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva. La Serie está dirigida a hacedores de política, agencias del sector público, cámaras empresariales, líderes políticos y agentes relevantes que participan en el proceso de diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo productivo en los países de la región.