

FACTORES DE ÉXITO EN MATERIA DE DESARROLLO REGIONAL: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Servirse y cuidar
de la creación.

© Adalberto Saviñon Diez de Sollano
Centro de Investigación, Información y Apoyo
a la Cultura, A.C.
Insurgentes Nte. No. 1579
Col. Tepeyac Insurgentes
07020 México, D.F.
Tels. 781 93 46 y 781 59 40
E-mail: 74173.3274@compuserve.com

© Ediciones Schola
Diseño y Formación: Marie Therese Constant S.
Edición: Guadalupe Chávez Villafañá
Sexta reimpresión 1998
ISBN 9 789687 931074

Reservados todos los derechos
Impreso en México/Printed in México

ÍNDICE

Introducción	5
1. Evolución de las estrategias generales de industrialización y desarrollo regional.	7
1.1. Evolución de algunas estrategias	7
1.2. Interrelación entre políticas industriales y territorio	9
1.3. Políticas industriales en América Latina	10
1.4. Políticas para las pequeñas empresas	12
2. Estudios de caso y lo que podemos aprender de ellos.	15
2.1. Políticas regionales integrales	15
2.1.1. Tierra de empresas, la región italiana de Emilia-Romagna	15
2.1.1.2. Política para la modernización municipal	18
2.1.2. Los trabajos de Hércules	19
2.1.3. Los nuevos vaqueros de Midwest	20
2.1.4. Un cuento de gallegos: El plan de desarrollo comarcal de Galicia	22
2.2. Asociaciones de ciudades	26
2.2.1. La RUR	26
2.2.2. El Club	28
2.2.3. La carta magna de los municipios: Carta del Municipio	31
2.3. El desarrollo integral (economía, cultura, leyes, vida...)	37
2.3.1. «Reinventar la ciudad»	37
2.3.2. «Les régions qui gagnent»: Regiones que ganan	39
2.3.3. Cultura desarrollo-legalidad	40
2.3.4. Las iniciativas de los pobres	43
2.3.5. Las iniciativas de los ciudadanos	45
2.4. Las redes de colaboración empresarial	48
2.4.1. Distritos industriales en Italia	48
2.5 Los ejemplos de países pequeños	50
2.5.1. Los del sur: El Salvador	50
2.5.2. El Batallón de San Patricio	51
2.5.3. Los del norte helado: Finlandia	53
2.6. Políticas continentales: La agenda 2000	54
3. Conclusiones	59

Introducción

El objetivo fundamental de esta obra es presentar una selección de casos para promover el desarrollo regional a nivel mundial y así tener un marco de referencia, que permita a los interesados comparar los proyectos nacionales, estrategias y resultados con los aplicados en otros países y regiones y de este modo, poder diseñar acciones más eficaces y seguras.

**Estudios de caso
sobre desarrollo
regional.**

Se dice que No es posible aprender en cabeza ajena, pero la experiencia demuestra que sí ocurre. Por tal razón deseamos compartir con ustedes las experiencias de otros promotores del desarrollo. A tal efecto, hemos elegido las que, quizá, aunque menos conocidas, sí son las más útiles para el país. Las experiencias están elegidas buscando que sean útiles para aquéllos que están en la "Línea del Frente del Desarrollo". Por eso, más que reflexiones nuestras, dejamos hablar a los actores con casos prácticos sobre sus éxitos o fracasos.

1. Evolución de las estrategias generales de industrialización y desarrollo regional.

1.1. Evolución de algunas estrategias.

En el mundo hay numerosos ejemplos de procesos que revelan la interacción entre políticas industriales y de desarrollo regional, así como sus consecuencias, a veces contradictorias, en ocasiones, complementarias.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las políticas para promover la industrialización, tanto a través de la sustitución de importaciones como de la promoción de exportaciones, complementaron, muchas veces con éxito, las políticas de desarrollo regional. Pero pareciera que el reciente cambio tecnológico ha tendido a favorecer a las áreas urbanas, en contra de las rurales, obstaculizando la descentralización. Por otra parte, muchos países ya no aplican políticas generales desde el gobierno central, sino que las delegan a las regiones y provincias, promoviendo, así, la competencia interregional por los recursos, lo que acaba también favoreciendo a las regiones más prósperas frente a las más atrasadas.

Un estudio de Ann Markusen trata estos temas desde la óptica de la interacción entre políticas industriales y políticas de desarrollo regional, comparando los casos de Brasil, Corea, Estados Unidos y Japón.

En Brasil, la aplicación de un modelo económico basado en la sustitución de importaciones arroja un patrón de desarrollo muy desigual a nivel regional, con pobreza en el Nordeste, y crecimiento concentrado en el triángulo de Sao Paulo-Río de Janeiro-Belo Horizonte. Partiendo de una situación

La interacción industria-desarrollo regional en los noventa.

Brasil: efectos negativos de la industrialización.

tan desequilibrada, las políticas de sustitución de importaciones favorecieron a Sao Paulo, de manera que su participación en la formación del PIB industrial pasó del 16% en 1907 al 58% en 1970. Las políticas de inversión en comunicaciones y transportes tuvieron efectos perversos para el desarrollo regional, ya que favorecieron a las industrias paulistas permitiéndoles llegar a mercados más lejanos y logrando que desaparecieran los competidores que surtían a regiones antes aisladas.

La República de Corea desarrolló una política industrial mediante la selección de sectores clave, trabajando gobierno y los grandes consorcios multi-industriales o "*chaebol*", simultáneamente con un esfuerzo por reordenar el desarrollo regional mediante presiones sobre el sector privado para que se relocizara. Esta estrategia creó nuevos enclaves industriales y desaceleró el crecimiento del empleo en Seúl, en particular en la industria pesada y química; empero, por lo que se refiere a los sectores de alta tecnología, las empresas que se localizan fuera de la capital del país se encuentran en desventaja ya que ésta tiene mejores escuelas, oficinas empresariales y servicios.

Los Estados Unidos no parecen tener una política industrial o regional formal. Sobre el particular, opina Markusen que, en la nación estadounidense se ha practicado tanto una política industrial como una regional, aunque sin esos nombres; así, hay una política informal incorporada a la misma estructura federal, a través del Congreso que asigna recursos para infraestructura y otras inversiones, y en el cual los grupos regionales luchan por promover las inversiones en sus estados. Por otra parte, existe una política industrial informal derivada de la política militar, con compromisos de investigación y desarrollo empresas-gobierno, compras a largo

Corea: nuevos enclaves, pero dominio de Seúl.

Estados Unidos: la política del congreso y de la defensa.

plazo, garantías a la inversión y asistencia a empresas en problemas. El conjunto de estas políticas ha ofrecido canales de participación y apoyado algunas regiones periféricas, pero no ha facilitado la planeación regional a largo plazo o la equidad interregional.

El gobierno del Japón promovió la reconstrucción industrial en sus lugares pre-bélicos como Tokio, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe e Hiroshima, por lo que se podría decir que el gobierno ha dado prioridad a la eficiencia industrial sobre la regional, si bien en los años ochenta el MITI planeó tecnópolis en regiones alejadas, como forma de combinar industria, tecnología y desarrollo regional; los resultados no parecen haber sido muy satisfactorios ya que no se crearon polos verdaderamente nuevos.

Esta comparación contribuye a detectar políticas regionales que favorezcan la equidad entre regiones y, simultáneamente, logren promover el desarrollo industrial. De ello, resulta la conveniencia de plantear políticas para las aglomeraciones regionales pero por sectores, determinando cuánto se pueden descentralizar las industrias sin perder eficiencia, aprovechando mecanismos de redes, subcontratación, etc., hasta su mayor potencial.

1.2. Interrelación entre Políticas Industriales y Territorio.

Para Allen J. Scott, en "The Geographic Foundations of Industrial Performance" la economía moderna es un mosaico de sistemas de producción regional interdependientes. Estos sistemas se forman con base en economías de aglomeración y transacciones. El orden colectivo necesario en los sistemas

Japón: prioridad en la eficiencia.

Necesidad de políticas regionales por sectores.

Un mosaico de sistemas regionales interdependientes.

regionales requiere de acciones públicas y de instituciones. Las políticas, en muchos casos, tienen que ser regionales, por ello el espacio regional, para Scott, se ha convertido en algo mucho más importante para la economía de lo que era anteriormente.

Quisiera dar algún ejemplo de las implicaciones de esta situación para las políticas. Veamos cuáles son las políticas de Desarrollo Regional a seguir, según Scott. El autor propone tres grandes líneas:

Proveer servicios e insumos críticos, como bienes públicos a los productores, en particular la investigación tecnológica y la capacitación laboral.

La cooperación entre empresas en la producción. El gobierno debe ayudar a que haya gobernabilidad y continuidad, justicia y equidad en las relaciones empresariales de cooperación.

Foros de decisión estratégica. Scott da algunos ejemplos, como serían instituciones que obtienen patentes y marcas, asociaciones que detengan guerras de precios que minaran la viabilidad de largo plazo de los sistemas regionales, y grupos que propongan y coadyuven a desarrollar estrategias conjuntas.

1.3. Políticas Industriales en América Latina.

El resurgimiento del interés en las políticas industriales, a partir del presente decenio en América Latina se debe a la evidente constatación de que el actual patrón de desarrollo tiene limitaciones. Pero las respuestas políticas han sido muy diferentes en países tan diversos como Brasil y México, Colombia y Chile o Costa Rica y Guatemala, Jamaica y Uruguay.

Son posibles las políticas en economías abiertas.

Si nos preguntamos acerca de nuestra situación actual, es decir, si en una economía abierta hay cabida para una política de desarrollo productivo y ¿cómo diferirá de las políticas industriales del pasado?, creo que podríamos responder con Joseph Ramos, de la CEPAL, que «es necesario, en primer lugar, afrontar el grave problema representado por el hecho de que existe una enorme diferencia de productividad entre las empresas de la región y las de mejor práctica en el mundo desarrollado». (Ramos señala que *a todos los niveles* se trabaja en la región a «sólo un tercio o un cuarto de la productividad correspondiente a una empresa promedio en los países desarrollados»). Ramos sugiere que existen ya ciertos consensos en cuanto a ciertas políticas básicas, pero detecta como las grandes áreas de interrogación/ divergencia: ¿Qué hacer en cuanto a políticas macro y micro-económicas?, ¿qué instrumentos utilizar?

Regis Bonelli señala que las dificultades para el diseño e implementación de una nueva política industrial son conocidas y formidables: «Falta definir instrumentos y mecanismos legales apropiados a la nueva fase de desarrollo de la industria... es necesario crear instancias institucionales adecuadas... porque la falta de preparación de las agencias públicas es notoria...» Si esto dicen en Brasil que cuenta con mecanismos de apoyo de gran calidad en varios aspectos de la política industrial, (cabría señalar solamente el famoso Sebrae, el servicio de apoyo a las pequeñas empresas, ¿qué se puede decir en nuestro país?

Dentro de la política industrial ahora destacaremos una vertiente que es estratégica para el desarrollo regional, la política para las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.4. Políticas para las pequeñas empresas.

Las pequeñas empresas han sido señaladas por muchos como básicas para el desarrollo en América Latina; entre ellos el expresidente argentino Raúl Alfonsín, quien les da prioridad, porque, "son, en América Latina, las más importantes fuentes de empleo y, por lo tanto, de integración social"; y esto, en un mundo que atraviesa una crisis de empleo, la cual se manifiesta en nuestra región como "un círculo vicioso de desocupación, pérdida de capacidad laboral, pobreza y segmentación social".

Graves consecuencias sociales del desempleo.

Alfonsín, expresidente de Argentina, se pregunta: "¿Cómo podemos actuar entonces?" Y responde: "El pensamiento neoconservador nos aconseja la pasividad, el *laissez faire* a las fuerzas del mercado. Nosotros no podemos estar de acuerdo con esa postura. Consideramos útiles los mecanismos de mercado como parte de la sociedad libre y democrática pero coincidimos con aquéllos que piensan que el mercado no es un producto natural sino una construcción social que cuando una economía presenta desajustes que ponen en peligro la salud de sus habitantes y de sus instituciones es indispensable formar una posición activa. "La creación de puestos de trabajo es fundamental si se consideran los problemas en una perspectiva de largo plazo; en este aspecto, las pequeñas y medianas empresas son muy relevantes, ya que contribuyen a equilibrar las tendencias a la concentración económica y a la profundización de las brechas de ingresos y de poder social. Y aportan a la consolidación de los lazos sociales, la promoción de culturas productivas y el desarrollo de habilidades técnicas".

No podemos aceptar la pasividad.

Es pues, necesario estudiar a las pequeñas y medianas empresas (las PyMEs), con el fin de

diseñar las políticas para su fomento y detectar, con claridad, su contribución al crecimiento económico, a la creación de formas de colaboración productiva que brinden competitividad, a la formación de una sociedad autónoma y pluralista y a una amplia participación socio-política.

Quizá en su estudio reciente titulado, "Un Nuevo Enfoque en el diseño de políticas para las PyMEs: Aprendiendo de la experiencia europea", Patrizio Bianchi nos muestra algunas buenas respuestas. El Dr. Bianchi nos presenta primero la política industrial tradicional, que daba impulso a la creación de empresas líderes nacionales. Esta política se siguió en Europa y en Japón explícitamente y, en Estados Unidos, a través de su política de defensa.

En México se instrumentó en el sexenio 1988-1994, pero de manera implícita, ineficiente, incompleta y siguiendo procedimientos poco claros. Esta línea de pensamiento no consideraba capaces de competir a las pequeñas empresas, sólo podían ser fuente de empleo precario. Las PyMEs no son agentes marginales, ni de baja productividad. Pero, nos dice Bianchi, sin una estrategia general difícilmente pueden sobrevivir, y menos aportar frutos para el desarrollo. La nueva estrategia nacional debe favorecer sus mutuas complementariedades, incentivando a los grupos de empresas que son los nuevos «sujetos colectivos» del juego competitivo.

¿Cómo instrumentar nuevas políticas en un contexto de apertura y globalización? El proceso de apertura, nos dice Bianchi, requiere ser apoyado por una clara estrategia industrial que favorezca las redes y reorganice la industria en favor de la cooperación productiva. La política industrial se ubica entonces en un contexto social y cultural específico, usa todos los instrumentos disponibles —que siguen siendo

Es necesario el análisis para la colaboración productiva.

La política de empresas líderes.

Estrategia que favorezca redes y cooperación.

muchos— y crea “entramados” para la cooperación. El estado, si tiene la voluntad de actuar y la estrategia adecuada, puede convocar a todos los niveles de gobierno (nacional, regional, ciudadano y aún de barrio) a apoyar los procesos de abajo hacia arriba que de manera sistémica creen un ambiente positivo para la cooperación.

Solamente así pueden formarse conjuntos integrados por gobiernos, asociaciones, universidades, instituciones y empresas como los nuevos actores en la competencia, frente a los embates de otros sistemas. En México se ha visto desde hace muchos años la importancia de las pequeñas y medianas empresas, pero no hemos logrado articular una política que sea efectiva.

Quizá, en parte porque no creíamos de veras en ellas; quizá porque nos importaba la imagen más que la sustancia; quizá, porque confiamos en el *laissez faire* y “hacíamos como que hacíamos” quizá, porque queríamos que cada una de las microem-presas saliera por su propio pie de la guerra a la que la sujetamos. Mucho de lo que nos dice Bianchi ya de alguna manera lo hemos intentado en México desde antes del neoliberalismo, creemos que vale la pena intentarlo de nuevo, pero adecuadamente y bien, con consenso social e integralmente: ese es el mensaje de la experiencia y de la teoría de Bianchi.

**Realismo,
consenso,
políticas
integrales.**

2. Estudios de caso y lo que podemos aprender de ellos.

2.1. Políticas regionales integrales.

2.1.1. Tierra de Empresas, la región italiana de Emilia-Romagna.

El esquema de desarrollo de esta región se basa en la pequeña empresa y la amplia extensión de este modelo en la sociedad (existe una empresa por cada 10 habitantes). Un número tan amplio de empresas promueve una sociedad abierta, integrada, de cooperación para la competitividad y, a la vez, una mayor equidad ya que las pequeñas empresas crean un entramado social y político muy diverso al de los 'company towns'. Porque, por supuesto, las empresas no pueden ser dejadas solas, tiene que haber formas de apoyo y cooperación que las vinculen para que, en su conjunto, cubran «de manera virtual» las actividades que en otras partes realizaría una gran empresa. Por ello, ha sido necesaria una política de largo plazo y de apoyos financieros, pero integrados con servicios reales, que responden a las necesidades socioeconómicas de la región.

Desde hace muchos años los sindicatos también contribuyeron al proceso de desarrollo, pero no como parece creer la lógica neoliberal imperante: fueron firmes en defender los intereses de los agremiados, no permitieron la implantación de un modelo de mano de obra barata, pero sí se enfocaron hacia la flexibilidad y hacia la formación.

Para los dirigentes y pensadores de la región no existe la panacea de la globalización, más bien es una realidad desafiante que solamente puede ser

Un entramado político, social creado por las pequeñas empresas.

Un sistema integrado frente a la globalización.

enfrentada con un sistema integrado, que no sea puramente económico-comercial, sino que tome lo social como parte integrante y como objetivo, tanto para la propia región, como para una solidaridad global.

Quizá lo más importante que habría que enfatizar es: el valor del trabajo es central. El trabajador es primordial y debe ser respetado; pero para el trabajador, laborar es importante, formarse para trabajar bien, ser productivo. Existe, en palabras de Patrizio Bianchi, una cultura del trabajo que da consistencia a la vida general. Por ello, claro que hay marketing, ferias, etc., pero como lo señaló el director de la Asociación de Pequeños Industriales: «¡Ay de nosotros si nos olvidamos del trabajo!

Los centros de apoyo a las empresas.

El ERVET (*Politiche per le imprese Spa.*), constituido en 1974 es el instrumento de realización de los objetivos de política industrial de la región Emilia-Romagna.

Como otras financieras regionales europeas, el ERVET traduce la programación regional en acciones operativas, elaborando y realizando, juntamente con las fuerzas económicas interesadas, proyectos innovadores y desarrollando actividades de difusión.

Para sostener de manera específica las estrategias de fortalecimiento, de crecimiento, de globalización del sistema económico, el ERVET ha constituido, desde los años ochenta, una red de Centros de Servicio para las empresas que constituyen el Sistema ERVET.

Los objetivos principales que ERVET persigue y realiza, junto con su Sistema de centros de carácter

horizontal y transversal, son el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios innovadores para empresas, servicios que se encuentran en áreas de frontera en las que el mercado no tiene todavía interés o capacidad de oferta.

Las acciones que sirven al conjunto de los sectores productivos de la región, así como áreas territoriales específicas, se concentran en los temas de la innovación, la internacionalización y las finanzas.

Uno de los Centros de Servicios es el DemoCenter, institución que destaca por la innovación, formación y sobre todo, difusión. Se trata de un centro con visión estratégica que presenta a los pequeños empresarios «para que puedan ver y tocar» las nuevas tecnologías; un centro realizado entre la región, la provincia y las asociaciones empresariales con el objetivo de abrir a las nuevas tecnologías, demostrando su uso a pequeños grupos de empresarios. Como ejemplos podrían mencionarse los métodos de realizar prototipos por computadora, o cómo trabajar en red entre numerosas pequeñas empresas.

El DemoCenter asocia empresas que operan en los sectores mecánico, electromecánico, electrónico y en otros con problemas afines con respecto a la automatización e información tecnológica.

Objetivo general es el de acrecentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la difusión de tecnologías innovadoras de fabricación y gestión de la producción. Pretende dirigir el desarrollo tecnológico de las empresas hacia soluciones integradas y orgánicas, obteniendo de las inversiones en automatización e informatización, las máximas ventajas en términos de competitividad.

Desarrollo de proyectos y prestación de servicios.

Servicios para acrecentar la competitividad.

DemoCenter, en colaboración con la Universidad y otras instituciones, realiza una investigación permanente de las necesidades empresariales de las pequeñas y medianas empresas. Este análisis tiene en cuenta la problemática de tipo tecnológico, informativo y organizativo, ofreciendo un cuadro constantemente actualizado de la situación de las empresas a nivel local y regional.

2.1.1.2. Política para la modernización municipal.

¿Qué puede hacer una ciudad de tamaño medio para aprovechar su situación y así colocarse en posibilidad, dentro del proceso de internacionalización-integración, de mejorar el nivel de vida de su población?

"Debe tener una estrategia integral que concentre sus esfuerzos en un proyecto preciso que tome en cuenta tanto su especialización, como las estrategias de sus potenciales competidores..." ésta es la primera sugerencia que señala Masimo Guagnini en su estudio "Proyectos y Estrategias para que Bolonia sea protagonista en el nuevo espacio europeo". Como muchas ciudades de tamaño medio en el mundo, se enfrenta a nuevas circunstancias: oportunidades de desarrollo relacionadas con los cambios económicos y tecnológicos y con la creación de áreas de integración; aumento de la competencia entre ciudades de una región o continente, que aspiran a adueñarse de una mayor proporción de funciones de dirección y de servicios de alto nivel; y una creciente necesidad de intervención pública para el renacimiento de zonas urbanas.

Fortalezas y debilidades de las ciudades.

Hay una lucha entre ciudades mundiales, pero en cada país y área de integración existen ciudades o

áreas interurbanas de segundo y tercer nivel. ¿Qué deben hacer? Estudiar sus fortalezas y limitaciones.

¿Qué tiene Bolonia? La ciudad posee una buena posición comercial (feria) y educativa (prestigiada universidad), le faltan capacidades tecnológicas, lo que condiciona la innovación y mueve a las empresas a pedir apoyo de fuera. Además, tiene que modernizar estructuras, por ello se está proponiendo una ciudad «virtual» y la integración entre carreteras, ferrocarriles y aeropuerto, así como crear una imagen europea (y, claro, la sustancia que la sostenga).

Lo que no hay que hacer: “Aceptar supinamente los acontecimientos, confiando en los automatismos institucionales, sociales y de mercado” porque la “tendencia a la unificación Europea determina, a nivel territorial, efectos análogos a aquéllos a nivel de empresa con un aumento de la competencia entre ciudades y economías locales”.

¿Qué hay que lograr? Las ciudades con mayor potencial en el futuro serán las que tengan base económica diversificada, capital humano capacitado, fuertes relaciones locales con instituciones técnicas y científicas, elevada calidad de vida, infraestructuras de comunicaciones y transportes modernas, capacidad institucional de desarrollar y realizar estrategias de desarrollo orientadas al futuro.

2.1.2. Los trabajos de Hércules.

El segundo esfuerzo integral para la creación de empleos en la sociedad del siglo XXI se debe a varios organismos de la Región de Liguria en Italia, que organizan actividades orientadas a preparar a su población para los trabajos del futuro. Se intitula,

"Las quatro fatiche de Ercole" (los cuatro trabajos de Hércules) y hace referencia a las Doce Grandes Tareas en el mito de Hércules. Convocan a todos los genoveses a luchar contra el desempleo a través de la participación en un salón que se llevará al cabo en enero próximo y que tendrá cuatro trabajos:

Primer Trabajo: Instrumentos del Conocimiento y Orientación al Trabajo. Se incluye el conocimiento del mercado del trabajo, el desarrollo de la propia vocación y las actividades que permitan reunir ambos extremos, el social y el personal.

Segundo Trabajo: Crear empresas, productos, procesos, servicios e investigación. Crear las condiciones generales para el desarrollo de nuevas empresas, con la selección de sectores, el fomento de la innovación y todos los mecanismos de apoyo necesarios.

Tercer Trabajo: Caminos de Formación. Un análisis de los mejores caminos institucionales para formar ante la transición productiva y profesional del futuro.

Cuarto Trabajo: La dimensión Internacional. Cómo y por qué proyectar las actividades en un territorio más amplio y cómo reconocer lo que aportan los extranjeros y las relaciones de cooperación entre instituciones.

Lo que podemos aprender es la utilidad de un enfoque que combina formación, apoyo a empresas y sectores, estudio de la vocación regional y dimensión internacional.

2.1.3. Los nuevos vaqueros del Midwest.

Un estudio exhaustivo sobre una economía regional norteamericana la realizó el Banco de la Reserva

Conocimiento,
empresas,
formación y
dimensión
internacional.

Federal de Chicago que coordina la política monetaria de la región del centro-norte de los Estados Unidos, que recientemente presentó un estudio titulado, "Evaluando la Economía del Midwest: Buscando el Futuro en el Pasado".

En el estudio, los economistas del Banco buscan evaluar "el dramático cambio de rumbo de la región" desde principios de los años ochenta y analizar las razones que dieron origen a su recuperación, pues les preocupa el que la prosperidad regional en el pasado haya sido frecuentemente pasajera y buscan entender los factores internos y externos que permitieran a las autoridades públicas y privadas desarrollar políticas "que sostengan a la economía de la región". Para ello estudiaron las interrelaciones entre globalización, desarrollo de la fuerza laboral, estructura industrial, políticas gubernamentales y cambios geográficos en localización industrial, detectando como los *factores internos*:

- Los cambios en tecnología y organización.
- La reducción en los costos de operación.
- Políticas del sector público, especialmente en los campos educativo y de salud.
- Capital institucional, es decir, la amplia gama de organizaciones que contribuyen a identificar y concertar las políticas.

Entre los *factores externos* destacan:

- La localización de la producción de la industria automotriz.
- Cambios en el gasto público federal.
- La baja en los precios de los energéticos.
- Exportaciones exitosas de productos agrícolas e industriales.

Las razones
del éxito.

Conclusiones y recomendaciones.

No puede esperarse que las influencias positivas para la región continúen de manera permanente. Por ello, las autoridades "deben responder al nuevo orden económico que ha surgido de la reestructuración de la región", sugiriéndose tres *líneas de acción*:

- Un mayor énfasis en educación y entrenamiento de la fuerza laboral.
- Mayor atención y evaluación de políticas públicas específicas.
- Mejoramiento del entendimiento y adaptación de los cambios tecnológicos y preferencias de localización, vigilando especialmente los efectos sobre la relación áreas urbanas-áreas rurales.

El Banco* reconoce que "conforme la economía global se integra más y se vuelve más competitiva, las diferencias y políticas regionales se vuelven más importantes", por lo que sugiere que la región realice un proceso de mejora y evaluación continuas.

2.1.4. Un cuento de gallegos.

El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia.

Descripción.

El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia (PDC) es un Plan Integrado de Coordinación y Desarrollo Local. Este Plan tiene como finalidad fundamental la implantación de un modelo de crecimiento equilibrado, basado en la dinamización de los recursos locales/endógenos, mediante la creación de organizaciones intermedias de coordinación y potenciación de las existentes.

Las recomendaciones para el futuro: educación, políticas específicas, entendimiento de los cambios.

Estrategia global basada en la cooperación entre municipios.

El PDC tiene los siguientes objetivos:

Fijar las líneas básicas del desarrollo económico y determinar las áreas productivas prioritarias, considerando a estos efectos tanto la capacidad productiva endógena como la competitividad en los mercados de los productos obtenidos.

La integración del PDC dentro de una estrategia global, orientada a la creación de empleo en los sectores secundario y terciario, y a la búsqueda de alternativas en el sector primario.

El desarrollo social de la Comarca, en sus niveles educativos, culturales y sociales.

La estandarización en los equipamientos públicos a cargo de las distintas Administraciones.

La Planificación Territorial de la Comarca, integrándola en los sistemas de comunicación generales, y definiendo las distintas aptitudes y usos del suelo.

Propiciar la creación de mancomunidades voluntarias para la prestación de servicios en la totalidad o parte de los Ayuntamientos integrantes de la Comarca.

El PDC es, por lo tanto, un instrumento estratégico para el desarrollo socioeconómico y la ordenación del territorio y el medioambiente de las Comarcas.

El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia (PDC) forma parte de un nuevo modelo de desarrollo territorial apoyado en la Comarca, que pretende dar una respuesta estratégica a los problemas estructurales de desarrollo de Galicia. Este nuevo modelo, impulsado por el gobierno regional, cuestiona

la eficacia de muchas de las políticas tradicionales que han concentrado las medidas de desarrollo en torno a algunas áreas urbanas y grandes ejes de transporte.

El nuevo modelo de desarrollo de Galicia es un modelo de desarrollo sostenible que integra las políticas sectoriales y el territorio.

**Integración
sectorial y
territorial.**

Desde esta perspectiva, el "modelo comarcal" concibe al desarrollo local y regional como un proceso endógeno de reestructuración y gestión territorial, organizado en torno a la red de pequeñas y medianas ciudades y en el que la Comarca constituye la unidad geográfica estratégica para su implementación. La Comarca es un nuevo espacio de producción y de relaciones apropiado para:

- la participación ciudadana,
- la coordinación entre los diferentes niveles administrativos,
- la cooperación entre el sector público y privado,
- el acercamiento de los servicios públicos a los ciudadanos,
- la integración de los sectores productivos locales en los mercados internacionales,
- la difusión de los avances tecnológicos en el tejido productivo local,
- la cohesión socioeconómica,
- la gestión eficiente del territorio.

Evaluación de la experiencia.

En el modelo de desarrollo que se está aplicando en Galicia, la organización en red y el uso de las nuevas tecnologías de la información juegan un papel clave, especialmente para estimular el potencial endógeno en las áreas rurales y del interior de la región.

Actualmente ya se han puesto en marcha Centros Comarcales en 20 de las 50 Comarcas gallegas. Estos centros funcionan como áreas de servicios que ofrecen asistencia técnica y profesional a las PYMEs y emprendedores locales para la promoción y difusión de sus ideas, productos y proyectos.

En cada Comarca un Agente Comarcal se encarga de promover iniciativas y recursos endógenos, así como de que los agentes locales puedan acceder a Internet y a los servicios de videoconferencia que ofrecen los Centros Comarcales.

¿Cuál es la función de la Comarca?

La Comarca es un ámbito territorial intermedio, formado por un conjunto de Municipios contiguos que tienen una cohesión interna entre ellos, basada en hechos geográficos, históricos, económicos y funcionales.

No se trata de una nueva entidad jurídico-territorial con competencias propias, distintas de las corporaciones locales, sino de un marco territorial en el que las Administraciones que intervienen coordinen sus actuaciones con una estrategia condensada, que atienda a los objetivos prioritarios de desarrollo socioeconómico y territorial, según las ventajas competitivas del área y su papel en el contexto regional.

La Comarca ofrece, en efecto, un marco muy conveniente para la acción participativa, siguiendo el principio de voluntariedad. Es un modelo voluntario, gradual y participativo.

Los órganos de planificación.

Para la elaboración, aprobación y seguimiento de los Planes de Desarrollo de cada comarca, existen

Centros de
servicio,
fundaciones,
agentes de
cambio e
...informática.

los siguientes órganos de planificación y coordinación:

El Consejo Comarcal; la Comisión de Planificación y Desarrollo Comarcal; el Gabinete de Planificación y Desarrollo Territorial, y las Fundaciones para el Desarrollo Comarcal, entidades promovidas por la Junta de Galicia, que tienen por objeto la dinamización de las iniciativas locales y la promoción de los recursos endógenos. Además, existen Centros de Exposición de Recursos "Comarcales" que tienen una triple función: intercambio y dinamización de iniciativas, impulso y promoción de recursos endógenos e innovación tecnológica al servicio de la información intracomarcal y extracomarcal y el Centro Telemático Aplicado al Desarrollo Comarcal (CETADEC) para la aplicación de nuevas tecnologías para solventar los problemas asociados con el emplazamiento y promover el desarrollo de cada comarca.

2.2. Asociaciones de ciudades.

2.2.1. La RUR.

El Censis (un centro de estudios sociales de gran prestigio) promovió en 1989, la asociación de las ciudades italianas RUR —Rete Urbana de las Rappresentanze— con la finalidad de elaborar y sostener propuestas innovadoras para la transformación de las ciudades y del territorio.

Muchas necesidades, tanto de los sujetos económicos como del tejido social no han encontrado respuesta en la situación urbana. Muchos proyectos de infraestructura están congelados y sin ellos las ciudades no pueden estar en sintonía con los grandes sistemas territoriales europeos.

La RUR se propone superar la evidente asimetría de un país que ha crecido en su estructura económico-productiva y en su bienestar individual, pero tiene deficiencias importantes en servicios urbanos, de redes y polos de referencia territorial.

La asociación promueve iniciativas sobre todo en grandes proyectos de infraestructura como transportes, redes tecnológicas, telecomunicaciones, contaminación, mejoría de áreas urbanas decadentes o abandonadas, complejos multifuncionales para la producción, el sector servicios, la investigación, la cultura, la socialización, el mejoramiento de la calidad de áreas residenciales, el cuidado del patrimonio ambiental y cultural, la proyectación de parques y el cuidado de las ciudades artísticas.

La RUR se propone buscar la agregación de realidades metropolitanas y sistemas locales, instituciones, empresas, entes, asociaciones y grupos que operan en pro de la innovación en las estrategias urbanas, enriqueciendo las problemáticas específicas con una visión más amplia que comprenda los temas económicos y empresariales, la dimensión organizativa, administrativa y financiera de las acciones, los aspectos relacionados con los comportamientos individuales y con la integración social, el liderazgo local y la representación política.

Intenta desarrollar una acción de orientación cultural, a través del apoyo y la sensibilización de los órganos institucionales, la comunicación directa a la opinión pública y la realización de "pactos locales para el desarrollo" entre los protagonistas públicos y privados que trabajan en las diversas ciudades.

La RUR organiza seminarios, foros, laboratorios experimentales, así como estudios y experimentos.

Una red de ciudades para proyectos comunes.

2.2.2. El Club.

El Club de las ciudades intermedias es una iniciativa de la RUR que se dirige a las realidades urbanas de dimensiones medias. Es una asociación de ciudades que promueve iniciativas orientadas a dar visibilidad y representación a las áreas muy activas, pero que al mismo tiempo tienen poco reconocimiento institucional y legislativo, y aún en la misma opinión pública.

El concepto de red se va difundiendo más dentro de la cultura urbanística, tanto como metáfora como de iniciativas concretas.

Como metáfora, la red es utilizada para describir las siempre más numerosas relaciones que vinculan a una ciudad con otras del circuito nacional e internacional. De esta manera, se resaltan, sobretudo, los flujos: de personas, de mercancías, de informaciones y de energía, más que la simple estructura, la forma física.

Como iniciativa concreta, en cambio, las redes son el resultado de un acuerdo entre diversas ciudades para lograr objetivos comunes. Sean éstas entre ciudades complementarias o similares, con objetivos genéricos de cooperación o específicos como el tráfico y el ambiente, las redes de ciudades se configuran como uno de los instrumentos más importantes para lograr hacer que las ciudades sean competitivas en los diversos ámbitos económicos, políticos y sociales.

Una ciudad virtual que, se base en una red de ciudades con intereses comunes, se comporta como si fuese una entidad única, una sola aglomeración

Un club de ciudades para cooperar y promover su imagen.

urbana que compite con otras redes del mismo tipo más que con ciudades aisladas.

El Club se construyó oficialmente en Roma con el 1º encuentro del Club de las Ciudades intermedias, en junio de 1992.

Tiene como objetivos:

- valorar el tejido intermedio de las áreas urbanas como elemento básico y característico del sistema Italia;

- superar la contraposición entre valores locales y valores nacionales proponiendo líneas de cooperación y colaboración más que favorecer una tendencia puramente localista;

- promover, en términos activos, la resolución de problemas como la gestión de la calidad y de los servicios urbanos, la promoción de actividades productivas, la integración social que aún en las áreas de elevado bienestar no pueden ser enfrentadas según cánones y modelos tradicionales;

- reducir la separación (y en ocasiones la desconfianza) existente en la relación entre ciudadanos e instituciones, buscando la coherencia de las posiciones de ambos, en términos de derechos y de responsabilidades.

Se confirma el rol promotor del tejido intermedio en cuanto:

- se regresa a la economía real y a la producción como motor del desarrollo cuando los procesos de terciarización metropolitana tienden a descender en su ritmo de crecimiento;

- la reducción de recursos públicos hace preferir las áreas en donde la intervención pública es más productiva y las dimensiones urbanas, en las que es relativamente más bajo el costo de los proyectos y las necesidades de inversión;

- en las ciudades intermedias es menos agudo el peligro de graves roturas en los equilibrios sociales y menos relevantes los procesos de marginación.

El Club de las Ciudades intermedias se propone desarrollar relaciones e intercambios de experiencias entre ciudades, orientados a lograr una mayor apertura para la resolución de problemas y respuesta a las expectativas de los ciudadanos ante las instituciones locales. El diálogo entre ciudades, y de un significativo grupo de áreas urbanas intermedias, directamente con los principales interlocutores nacionales e internacionales, constituye un instrumento para afirmar las especificidades locales. Los principales objetivos son:

- lograr una apropiada circulación de información, de las propuestas y de los programas;

- afrontar congruentemente con las características de las ciudades asociadas a las principales problemáticas del gobierno urbano, mediante la elaboración de propuestas o proyectos comunes;

- expresar un punto de vista unitario sobre cuestiones de interés común;

- promover proyectos comunes, a través de laboratorios o prototipos, en temas de servicios, gestión urbanística, innovación de procedimientos.

Cómo funciona el Club. Las reglas para la adhesión al CLUB son muy sencillas. La *presidencia del*

Club es asignada a una de las ciudades asociadas, a través de su presidente municipal, quien dura en el cargo un año. La inscripción en el Club comprende sólo la obligación para los socios de contribuir a realizar una Conferencia anual; esta conferencia normalmente tiene su sede en la ciudad que ha asumido la Presidencia en ese año. Participan: •Bergamo; •Cesena; •Cremona; •Modena; •Moncalieri; •Potenza; •Reggio Calabria. •Siena; •Sondrio; •Trento; •Terni; •Verbania.

2.2.3. La Carta Magna de los Municipios.

Carta de los Municipios.

En ocasión de la Convención nacional de las ciudades, realizada en Milán, el 28 de Noviembre de 1994, la RUR ha presentado la Carta de los Municipios, un documento preparado conjuntamente por asociaciones de industriales, no lucrativas, de investigación y profesionales así como la Conferencia Permanente de los Rectores, y Unión de Cámaras, con el fin de identificar líneas de trabajo comunes a los diversos actores para promover el desarrollo urbano.

Ahí se delinearon las siguientes prioridades:

a) Poderes y democracia territorial.

i) Definir las estrategias urbanas.

Es necesario dotar al Gobierno local de instrumentos que permitan realizar un programa de inicio de mandato traducándolo en hechos programáticos ciertos, definidos y factibles, dando así claras referencias para todos los sujetos que operan en la ciudad.

Ante todo, tener una estrategia.

Por ello es necesario dar orden a la acción administrativa, a través de una nueva generación de instrumentos en tres mecanismos esenciales:

- la colocación estratégica de la ciudad en el contexto territorial y en los mercados competitivos, en los que se desea participar;
- la articulación y las decisiones relativas a las vocaciones y las lógicas económico-productivas;
- la determinación de los estándares de las infraestructuras y de servicio, compatibles con la demanda existente y la capacidad de organización y de financiamiento.

A estas tres exigencias corresponde la definición de un Plan estratégico como síntesis de las intenciones económicas, urbanísticas y ambientales a mediano y corto plazo.

El proceso de formación de este instrumento deberá involucrar a la sociedad local y a los organismos de representación de los intereses colectivos.

El reforzamiento de las funciones de representación de los intereses económicos productivos de las Cámaras de Comercio ofrece un importante lugar de concertación de las iniciativas para el desarrollo urbano.

ii) Simplificar la administración.

iii) La autonomía de las administraciones locales en la gestión de sus recursos humanos.

iv) Promover la cohesión social.

Después, tener los instrumentos técnicos y el consenso.

Desde siempre las ciudades han desarrollado un rol de integración social: escolarización, mercado de

trabajo, acceso a los productos de consumo, son funciones típicamente urbanas que han garantizado la inclusión de los nuevos actores sociales.

Hoy están presentes en la ciudad estratos marginales que corren el riesgo de una permanente exclusión; es necesario replantearse los mecanismos de integración que aseguren un grado de cohesión sin el cual la ciudad se descompone socialmente en guetos sin comunicación.

b) Fomento de la Comunidad.

- i) Promover pactos para la comunidad urbana.

Crear o recrear la comunidad.

Las estrategias de desarrollo urbano no están en posibilidades de un solo decisor, sino que derivan de un proceso plural que involucre a los diversos actores sociales.

En el mundo de la producción, las Cámaras de Comercio configuran un posible lugar de concertación de las energías vitales de los empresarios y de las asociaciones, determinan una referencia común y refuerzan la posibilidad de interlocución de la empresa con las instituciones locales. Lo mismo puede decirse para el sistema crediticio a escala local, para las Universidades, que en muchas ciudades medias constituyen una presencia determinante, en especial para lograr un tejido asociativo más articulado.

Los pactos locales se configuran como instrumentos útiles para contribuir a hacer emerger a los agentes reales de los procesos de desarrollo, para confrontar y seleccionar los objetivos que deben buscarse, y afirmar el método de la concertación y desarrollar relaciones de asociación.

ii) Crear alianzas y redes de ciudad.

Los desafíos futuros para las ciudades y configurar el carácter positivo de sus estrategias está relacionado esencialmente con la capacidad de crear relaciones territoriales.

El factor competitivo discriminante es ahora la relacionalidad. Esto se tiene que dar en la capacidad de dominar y organizar la agregación espontánea de los fenómenos de urbanización continua. A una definición de instrumentos rígidos, que han tenido poco éxito, se puede útilmente unir una política de coordinación voluntaria, tanto para la gestión común de servicios como para la definición de un uso territorial adecuado.

La asociación entre ciudades indica una voluntad de interconexión para promover iniciativas que se dirijan en beneficio de la red urbana. Esto se refiere, tanto a una lógica puramente territorial (alianzas para reforzar líneas de relaciones productivas o de infraestructura), de pertenencia a un espacio común y a agregaciones a distancia con base en intereses comunes que refuercen la competitividad de cada núcleo.

c) Transparencia y comunicación con los ciudadanos.

i) Comunicarse con ciudadanos y empresas.

Los objetivos están ligados, esencialmente, a la reducción de los tiempos de acceso a la administración y al desarrollo de un mayor sentido cívico por parte de los ciudadanos.

Para este fin, las ciudades deben desarrollar y especializar los instrumentos para una moderna

Solos no se puede: las alianzas y redes.

Los ciudadanos y las empresas ciudadanas.

comunicación pública mediante campañas de información a los ciudadanos.

ii) Crear organismos de garantía.

Autoridades independientes y de garantía pueden ayudar a las ciudades a cumplir sus obligaciones mediante el monitoreo y la certificación de compatibilidad entre las acciones y el contexto ambiental.

d) La calidad urbana.

i) Una lógica de empresa para dar servicio eficiente.

Las prestaciones de servicios se van orientando hacia una creciente personalización, mientras que los servicios locales han asumido como usuarios a un público indiferenciado, cuyas exigencias quedan muchas veces sin respuesta. De un criterio de universalidad indistinta es oportuno proceder a una articulación más fina de las prestaciones para involucrar a todos los grupos de usuarios.

ii) Dar valor al patrimonio-ciudad.

e) Programación del tiempo urbano.

f) La ciudadanía de las Empresas.

i) Sostener las economías locales.

El concepto de ciudadanía ha visto que se le atribuyen, en los últimos tiempos, nuevos significados; la moderna ciudadanía implica una gama de derechos que abren el acceso y la participación a todas las oportunidades sociales y

Una economía
que sostenga la
comunidad local.

civiles para las familias, los individuos, las empresas, por su pertenencia a una ciudad, a una comunidad, a un Estado.

La importancia de las economías locales presenta, con fuerza, la necesidad de garantizar en la realidad, los derechos de las empresas para gozar de un hábitat adecuado. Esto implica que la infraestructura, los servicios urbanos y la calidad ambiental se traduzcan en factores de ventaja comparativa respecto de otras áreas en competencia. Esta línea se justifica por las ventajas que derivan para toda la comunidad.

La ciudadanía de las empresas considera en los primeros lugares el derecho a un ambiente de calidad (tanto desde el punto de vista de la infraestructura como de los servicios tecnológicos) y el de una administración eficiente (por lo tanto, que no sea autoritaria, sino abierta ante las legítimas exigencias de transparencia y de rapidez en los procedimientos).

ii) La atracción de inversiones.

Los recursos propios de las ciudades han disminuido y son finitos, por ello es forzoso atraer medios financieros del exterior, captando inversiones hacia proyectos viables de modernización urbana, de desarrollo económico, de fortalecimiento de nuevas redes de telecomunicaciones.

La ciudad debe proponerse como oportunidad de negocios ante los potenciales inversionistas; una administración que abra el camino a los mejores proyectos urbanos, facilitando los pasos administrativos, estableciendo los acuerdos necesarios entre los interesados, buscando la concertación entre las diversas iniciativas, etc.

iii) Un localismo financiero.

El modelo económico local ha encontrado apoyo en la presencia crediticia y financiera, en sintonía con la identidad territorial y ciudadana. La relación directa de la banca con el sistema de empresas permite una importante alianza y un ambiente de cultura adaptado a una promoción del desarrollo empresarial.

g) El Federalismo fiscal.

i) La nueva fiscalidad urbana.

ii) Los límites de la ciudad-empresa.

El modelo de ciudad-empresa presenta límites que no pueden superarse. Existen, por ejemplo, actividades urbanas, sobre todo aquéllas de mayor importancia social, que no son administrables de manera empresarial; el mantenimiento de un mínimo de cohesión social será siempre una actividad en déficit; pero asegura las condiciones de estabilidad social que hacen posibles y facilitan el desarrollo de otras funciones urbanas que sí entran en las actividades lucrativas.

Usar el esquema empresarial, pero no ser empresa.

2.3. El desarrollo integral.

2.3.1. "Reinventar la ciudad".

Este es el título de un texto de A. Beauchard, quien nos señala la necesidad de actuar ante la realidad de las ciudades 'modernas' que preparan en su seno a individuos desprovistos de civilidad, que se van 'de-construyendo', que llevan a la disolución de lo público y a la pérdida de su propio centro. Pero, Beauchard no se queda ahí, sino que plantea la

reconstrucción de la ciudad-región como unidad política nueva basada en los servicios modernos, que surgen del intercambio, del lenguaje, de la comunicación en la sociedad posindustrial.

Pero, ¿cuáles son las características y las posibilidades de las ciudades por dar mejor vida a la gente? Los especialistas del Grupo de Prospectiva, que preparó el citado estudio, plantean un futuro para las ciudades francesas en Europa sólo mediante la preparación de políticas públicas, urbanas, regionales y nacionales. Metodológicamente, los autores clasifican las ciudades por sus modelos de organización y estudian su peso económico (demografía, posición jerárquica en la red regional, las estrategias espaciales de empresas multinacionales, los flujos aéreos y ferroviarios y su fortaleza financiera).

Los autores estudian el tejido industrial de complementariedades y competencia a través de dos estudios de caso: Tolosa, a la que ven alejándose de las comunidades que la rodean y Nancy-Metz-Sarrebruck-Luxemburgo que, en cambio, ha entrado en la era de la cooperación entre redes económicas, tecnológicas y de información.

Ante esta recomposición territorial polarizada, los autores proponen estrategias en siete temas básicos:

a) Repliegue o nuevas solidaridades. Ante las ciudades que se separan de sus regiones (Hamburgo) o la caída de ciudades centrales (Marsella) proponen la cooperación de ciudades en redes.

b) El papel de las ciudades medias. Ante la aceleración de las migraciones, proponen aprovechar la presencia del Estado y una atracción de las localidades hacia una mayor convivencia.

La moderna
ciudadanía, los
nuevos espacios y
la integración
social.

c) Ante el síndrome americano de sociedad dual, que plantea la espiral de la exclusión, proponen el nacimiento de nuevas ciudadanías.

d) Ante los límites que pone el medio ambiente a la concentración urbana, proponen un fortalecimiento de áreas de transporte.

e) Frente a los nuevos espacios domicilio-trabajo, plantean nuevas formas de organización espacial.

f) Proponen una economía mixta basada en la concertación.

g) Plantean la cultura y la integración social como bases de una nueva aglutinación regional.

2.3.2. "Les régions qui gagnent".

Regiones que ganan es un texto que estudia los nuevos paradigmas de la geografía económica dirigido por Georges Benko y Alain Lipietz.

Metrópolis y megalópolis.

Los investigadores franceses comienzan señalando que en la gran competencia internacional Francia tiene una sola carta: su metrópolis parisina. Para los autores, las regiones vencedoras son las regiones urbanas, las fábricas y las oficinas de las grandes ciudades; en Francia cerca de la mitad de los nuevos empleos creados desde 1986 surgieron en un solo departamento francés cercano a París. En el libro, Scott presenta su modelo de la megalópolis como un inmenso mercado de trabajo flexible, que se beneficia de los efectos de aglomeración, las economías de variedad y los bajos costos de transacción entre empresas complementarias

La organización industrial y las relaciones capital-trabajo como claves del éxito.

Dos revoluciones.

Las regiones que ganan, lo hacen por los modelos y estrategias que adoptan, especialmente en dos grandes temas: las relaciones capital-trabajo y la organización industrial. Es decir, las estrategias de relacionamiento entre empresas: la empresa integrada, las redes de empresas relacionadas por maquila o por asociación. Y la integración del aspecto económico con el social, cultural, político y con las formas de gobernabilidad de empresas y territorios.

2.3.3. Cultura desarrollo-legalidad.

«Cultura dello sviluppo y cultura della legalità» es un programa trienal de investigación-intervención que, en Italia se propone agregar a los tradicionales instrumentos de análisis y de interpretación de los fenómenos sociales, una serie de actividades para la promoción del crecimiento social y económico y para la difusión de la cultura de la legalidad en las áreas en donde es mayor la presencia de la criminalidad organizada.

Las bases en las que se sustenta todo el programa establecen que el desarrollo no debe ser relacionado exclusivamente con el crecimiento de los indicadores de carácter económico, sino que está indisolublemente ligado a una evolución de la sociedad en su conjunto.

El desarrollo es un proceso social, obviamente de notable importancia económica, pero no es exclusivamente un proceso económico. Así es que, tanto más compleja y articulada es una sociedad, tanto más sofisticado deberá ser el sistema de los

La sociedad en su conjunto crece, no sólo la economía.

parámetros de valoración del proceso de desarrollo, y deberán, al menos, considerar, junto al funcionamiento del sistema económico local, también el funcionamiento del sistema político y la capacidad de los sujetos sociales de regular o de seguir reglas seguras y públicas de comportamiento.

En esta perspectiva, la cuestión del desarrollo puede ser replanteada en términos de la calidad civil de una sociedad, de que una sociedad sea vivible.

En donde, en cambio, se está en presencia de fenómenos de crecimiento sin desarrollo, sin que la sociedad sepa darse reglas e instituciones adecuadas, se encuentra el terreno fértil para la proliferación de fenómenos de patología social, entre los cuales quizá, el más dramático es el de la criminalidad organizada.

Es evidente, y la historia de los últimos años lo demuestra, que para hacer desarrollo y enfrentar la ampliación de la criminalidad organizada no son suficientes las políticas de incentivación económica y ocupacional del estado y de las instituciones locales y las acciones de control y represión desarrolladas por las fuerzas del orden. El desarrollo se produce también mediante iniciativas orientadas hacia la sociedad y hacia la formación de una conciencia cívica que enfrente a la cultura de la dependencia, de los favores personales, de la confianza en un anti-Estado que frecuentemente está en posibilidades de garantizar lo que el Estado no logra hacer.

Y es precisamente en este contexto de crecimiento de la sociedad en su conjunto que se encuadra el programa, que se propone promover iniciativas para el desarrollo en la legalidad a través de proyectos

La solución a la criminalidad en la sociedad.

específicos y mecanismos de concertación destinados a proseguir más allá del proyecto.

Los pactos para la legalidad.

Los pactos para la legalidad están orientados a identificar proyectos e iniciativas comunes para la difusión de la cultura de la legalidad dentro del cuerpo social.

Es siempre más urgente que se llegue a una acción concertada entre los sujetos que en diversas áreas se encuentran comprometidos en la educación a la legalidad y en la promoción del desarrollo; esta concertación es similar a aquella que, en los llamados pactos territoriales, pone en contacto en un plano «horizontal» a los sujetos que en una determinada área están empeñados en el desarrollo económico.

Los objetivos de la acción de concertación son:

- establecer un contacto regular entre todos los sujetos activos en una determinada área, primero con asistencia externa y, luego, de manera autosuficiente;
- proponer estrategias e iniciativas para el desarrollo en la legalidad;
- iniciar programas de «educación a la legalidad»;
- promover la sensibilización y la activación de las entidades locales en las temáticas objeto de la investigación/acción.

Como en el caso de los pactos territoriales, en una primera fase no será posible actuar en todos los territorios involucrados por fenómenos de criminalidad organizada. Se espera que, a partir de áreas «muestra», en las cuales se experimentará el método de trabajo del pacto, se inicie un fenómeno de imitación, que lleve a quienes están activos en

Pactos para la legalidad y el desarrollo.

áreas limítrofes a aquéllas en donde se realiza la concertación, a actuar por propia iniciativa.

En particular, en el ámbito del programa se han seleccionado cuatro áreas, entre aquéllas donde con mayor intensidad se manifiesta la degradación social combinada con la presencia de las organizaciones criminales. Estas áreas son: en Calabria la ciudad de Reggio Calabria; en Campania el barrio Scampia de Nápoles; en Puglia la zona del Salento; en Sicilia la ciudad de Catania.

2.3.4. Las iniciativas de los pobres.

La CEPAL nos presenta un reciente documento titulado "El Apoyo a las Iniciativas Empresariales de los Pobres, Experiencias en el Istmo Centroamericano, México y la República Dominicana".

El documento es especialmente valioso porque parte de experiencias específicas de apoyo, las evalúa y recoge enseñanzas; y porque reconoce que estas experiencias solamente son una parte de una Estrategia más amplia que incluya "una estructura distributiva más equitativa".

El texto da cuenta de encuestas entre microempresas en la subregión, lo cual permite conocer en la práctica, su situación productiva, de mercadeo, laboral, de vinculación a otras empresas y, en general, su problemática real.

El capítulo III presenta los principales mecanismos e instituciones de promoción y apoyo a las iniciativas productivas de los pobres. Se estudian los mecanismos que operan en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua,

Los pobres tienen iniciativas que pueden fructificar.

Panamá y la República Dominicana. Además, se señalan casos regionales importantes: PRODERE (Programa para el Desarrollo de los Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centroamérica), la FEDEPRICAP (el representante del sector moderno del empresariado centroamericano) y el Comité Coordinador de Empresarios de la Microempresa de la región Central de América.

La creación de instituciones gubernamentales de apoyo a las iniciativas pequeñas se dio de manera importante durante la década pasada, pero se concentró más en las pequeñas empresas que "distan de ser las que podrían promover espontáneamente la población en situación de pobreza" por ello, el desarrollo de estas microempresas tradicionales más bien recibió el apoyo de las iglesias e instituciones de asistencia. Más recientemente, muchas organizaciones no-gubernamentales se han destacado y se han convertido en brazos ejecutores de muchos de los programas públicos en el sector.

Se concluye en el estudio que, para el desarrollo de este sector, deben actuar de manera importante el Estado, el sector privado, las organizaciones no-gubernamentales y los propios microempresarios. Se sugiere combatir el sesgo que favorece a los grandes, instrumentar funciones reguladoras adecuadas, marcos legales especiales, así como apoyos crediticios, de capacitación y de desarrollo tecnológico.

Como ya se reconoce ampliamente, "la pobreza crecientemente es femenina", por ello se propone un tratamiento especial a las mujeres del sector y, como la explotación, aún entre los propios pequeños es también visible, se proponen medidas de protección.

Creo finalmente que, como señala la CEPAL, "todavía existe una gran laguna en la política económica para disminuir el sesgo que favorece a las unidades mayores en detrimento de las más indefensas, por las propias fuerzas del mercado".

2.5.5. Las iniciativas de los ciudadanos.

Por ello es que hoy presentamos textos sobre mecanismos para reconstituir el tejido de la sociedad.

Precisamente un reciente número de la revista francesa, *Projet*, se titula "Tejer lo social". Para los autores, los comportamientos de repliegue hacia lo privado, las relaciones basadas en la pura competencia y en la exclusión nos muestran las incertidumbres y violencias de una fractura social a la que hay que responder de maneras nuevas, no esperando que la familia, la escuela, o el trabajo den a las nuevas fracturas las curaciones que daban a las anteriores.

-Proponen crear una articulación entre los niveles macro, meso y micro de la solidaridad, porque "no se vale solamente crear mecanismos burocráticos universales, ni tampoco dejar todo en manos de la vida privada. Se trata de animar, sostener, reconocer los valores colectivos que se expresan de maneras muy diversas".

-En una sociedad plural, con grandes distancias sociales, se requieren mediadores, y el principal es el sector público que debe canalizar las iniciativas, adaptar los servicios públicos, favorecer los encuentros, es decir, "reelaborar las reglas del vivir juntos, en el trabajo, en la familia, en la escuela..."

Los ciudadanos
tejen la sociedad.

Una solidaridad
articulada a todos
los niveles.

-Los esquemas de integración actuales tienden a "encerrar a los habitantes de las zonas pobres en situaciones de crisis que no dominan, convirtiéndolos en no-actores", deslegitimando sus modelos culturales y sus identidades. Por ello se requiere "crear las condiciones sociales que permitan a cada quien —persona o grupo— acceder, con sus particularidades a la participación política y social".

-El fenómeno de las redes cívicas está muy difundido en el mundo industrializado. Se han creado bajo el lema, "todos tienen derecho a la ciudadanía telemática". Son redes electrónicas con información comunitaria, que se da en una comunidad geográfica (ciudad o barrio). Dan relieve a la cultura local, acercan la administración pública a los ciudadanos, crean un ambiente telemático gratuito, fácil de utilizar, para favorecer la comunicación entre ciudadanos, asociaciones, instituciones públicas y empresas. Presentan información sobre eventos culturales y deportivos, iniciativas de solidaridad, interacción entre gobierno y ciudadanía, reservaciones de eventos, discusiones partidarias o de asociaciones, ofertas de trabajo, y mil más. Podemos ver un ejemplo en Milán en su página comunitaria en internet (<http://wrcm.usr.dsi.unimi.it>).

También se da importancia a favorecer los servicios llamados de proximidad. En Francia, ante el envejecimiento de la población, el cambio en la actividad de las mujeres y las transformaciones urbanas, los servicios de proximidad tienen mayor importancia —aunque aún, no demanda con capacidad de pago.

Los servicios de proximidad (es decir los servicios directos a las familias —como son el cuidado de

La ciudadanía telemática.

Los servicios de relación y de proximidad.

niños y ancianos, el apoyo en el hogar, la enfermería a domicilio, etc.) deben de ser crecientemente valorados en la línea de la profesionalización para darles credibilidad y perennidad. En los países industrializados, la ayuda masiva de los poderes públicos no ha permitido aún la constitución de un gran mercado de demanda de servicios y por lo tanto el desarrollo de un mercado de oferta.

Ante ello, se ha planteado utilizar mecanismos que respondan a las necesidades reales pero sin capacidad de pago, formas de mercado, pero no siguiendo la lógica de mercado, sino buscando el desarrollo de una economía plural en la que se encuentren prestatarios públicos, no-lucrativos, empresas privadas y personas físicas. Se propone que los criterios rectores sean los de la solidaridad, sin la discriminación derivada del nivel de ingresos o del lugar de habitación

¿Cuáles son algunas de las iniciativas que buscan desarrollar la solidaridad con mecanismos modernos?

Se ha propuesto la creación de títulos de pago parecidos al ticket restaurante, un ticket social que ya se experimenta en algunas regiones. Este mecanismo establece un cambio cualitativo: se trata de consumir el servicio, no de emplear a una persona y se acepta solamente en las asociaciones que han estructurado niveles técnicos aceptables: garantías, calidad y permanencia.

Una segunda iniciativa surge de la Fundación Actuar contra la Exclusión que han creado pequeñas "boutiques" de venta de servicios a domicilio; esta tienda es la vitrina comercial que les faltaba a las instituciones de ayuda y a las de servicios de proximidad para entrar en contacto con el público.

**Crear
mecanismos para
la nueva
solidaridad.**

Quizá éstos nos pueden parecer esquemas de Primer Mundo —y sabemos que no lo somos ni seremos próximamente— pero creo que la búsqueda de dar contabilidad, calidad y permanencia a los servicios provenientes de las pequeñas empresas o de las organizaciones no-lucrativas, es un imperativo muy actual, como lo es la información hacia los beneficiarios potenciales para que sepan que puede serles de utilidad y rompan con dependencias. Darle capacidad al usuario pobre de elegir y recibir lo que necesita es una forma de liberar.

2.4. Las redes de colaboración empresarial.

2.4.1. Distritos Industriales en Italia.

Los distritos son la organización industrial que ha permitido a ciertos países y regiones aprovechar la evolución tecnológica para organizarse de conformidad con sus usos y costumbres tradicionales, logrando así una mayor competitividad mediante subcontratación, maquila, bolsas de subcontratación, asociacionismo, distritos industriales, entre otros. Precisamente recogemos dos contribuciones sobre la respuesta italiana de distritos industriales, un estudio del norte avanzado y uno de un distrito tradicional del sur.

Gaetano F. Esposito, en el texto, "Distritos industriales entre empresa y mercado", nos presenta las transformaciones actuales que sufre la arquitectura de los distritos avanzados frente a la competencia internacional. Su análisis se centra en las relaciones entre empresas, especialmente en el aspecto productivo. Para Esposito en un extremo se encuentra la empresa concebida como forma

Una combinación de organización y mercado.

jerárquica integrada y en el otro, el mercado, forma límite de descentralización de las actividades productivas. La organización de un distrito se coloca entre los dos extremos, combinando elementos de ambos. Luego, presenta las alternativas de ciclos de vida del distrito, al pasar las empresas de una estrategia basada en costos a una basada en diferenciación competitiva, que es lo que en Italia del norte se ha venido realizando. Ante ello nota una tendencia a la jerarquización, pero sin internalizar procesos. En esta situación, el recurso a la subcontratación no se debe a los bajos costos, sino al hecho de que el conocimiento mutuo permite asegurarse la calidad.

¿Qué sucede, en cambio, en los distritos industriales tradicionales del sur de Italia? En el difícil contexto de subdesarrollo, Gianfranco Viesti en "El desarrollo posible. Casos de éxito internacional de los distritos industriales en el Sur de Italia", nos presenta el caso del polo de Barletta, que se encuentra concentrado en calzado «para el tiempo libre» en calidades medias, es decir, en un nicho muy competido internacionalmente. Ahí, aunque todas las empresas operan de manera atomizada, al pasar el calzado por un número reducido de empresas finales se da una homologación del producto; pero posteriormente, en los procesos de terminado se asegura la flexibilidad en producción y diferenciación, así como reducción de costos, aprovechando la "economía sumergida" y la devaluación de la lira, porque todavía ahí el factor precio es central. Hoy se presentan en Barletta dos tendencias: por un lado un restringido número de empresas líder que buscan transferirse de su tradicional segmento de mercado, aprovechando su gran capacidad actual de exportación y, por la otra, un intento del resto de las empresas de

La economía informal y la economía de la calidad.

aprovechar hasta el fondo el factor precio sin innovación de producto o proceso.

2.5. Los ejemplos de países pequeños.

2.5.1. Los del sur: El Salvador.

Roberto Salazar en "El Salvador: Política industrial, comportamiento empresarial y perspectivas", nos muestra las experiencias de una economía pequeña, lo que puede ser de interés, no solamente para México en su conjunto sino también para algunos estados de la República que están persiguiendo políticas de promoción industrial.

El Salvador en los años sesenta tuvo una industrialización rápida a través de la sustitución de importaciones, impulsada por la ampliación del mercado interno con la creación del Mercado Común Centroamericano.

En los setenta empezaron a presentarse problemas estructurales, aunados a los conflictos bélicos externos, al aumento de los precios del petróleo y posteriormente, los prolongados conflictos internos que impusieron condiciones especialmente difíciles a la sociedad y a las empresas. En el período 1980-1985 el PIB cayó un 9% debido al conflicto interno. El Estado se encontró entre políticas estatistas como la reforma agraria, la nacionalización del comercio exterior y de la banca, y presiones del FMI, BIRF y AID en la línea de liberalización, privatización y apertura. La reacción desde el punto de vista de las empresas, dice el autor "fue la misma de la mayoría de los salvadoreños: el que pudo se fue con sus empresas o activos al exterior... el que se quedó mantuvo su actividad en su más bajo perfil o se cambió a actividades más especulativas o de

menor riesgo". Pero eso sí, todos aprendieron a sobrevivir y esto les ayuda a competir en el nuevo contexto.

Hoy en día, El Salvador tiene un clima interno e internacional distinto. El autor da énfasis a un aspecto que en Europa y América Latina se señala como básico para la competitividad, pero que en México se deja de lado: una mayor cohesión social como base de la acción económica.

El Salvador se encuentra en la hora de las definiciones: sigue un esquema de regionalismo abierto pero con presiones de un liberalismo a ultranza.

Él propone aprovechar la nueva potencialidad competitiva impulsando un programa de reestructuración selectiva de sectores industriales, modernización de la administración pública con especial énfasis en aspectos comerciales, compatibilizándolos con los sectores agrícola e industrial. Así como algunas medidas sectoriales en la metalmecánica, textil, cuero y calzado y químico farmacéutica. Da énfasis especial a la maquila como paso inicial indispensable en varios sectores, debido tanto a las tremendas limitaciones del país, como también a las ventajas específicas en un país que ha superado tantas crisis.

2.5.2. El Batallón de San Patricio.

La experiencia de Asociaciones Locales en Irlanda, podría ser un ejemplo comparativo útil para los gobiernos estatales y municipales, sobre las maneras en que los sectores público, privado, sindical, de líderes comunitarios y de desempleados y marginados, pueden trabajar conjuntamente para resolver sus problemas, reorientando la acción estatal y municipal.

**De la
sobrevivencia en
la guerra a una
economía de
la paz.**

**Entidades locales
representativas
para resolver
problemas reales.**

El experimento irlandés consiste en 38 asociaciones locales creadas en 1991 por el Gobierno irlandés con fondos de la Unión Europea. Legalmente son entidades independientes bajo la ley empresarial irlandesa que, conjuntando representantes de los intereses locales y nacionales, tienen el derecho de dar servicios y de crear nuevas instituciones, así como autoridad *de facto* sobre gastos y actividades locales, representando una nueva instancia de participación democrática.

Entre sus logros cabe destacar la creación de innovadoras técnicas de capacitación y colocación de desempleados, creación de empresas autosostenibles, trabajo con quienes dejan la escuela, madres solteras, policía comunitaria y administración de inmuebles por parte de los inquilinos.

Entre los ejemplos que se mencionan cabría señalar la asociación en *Tallaght*, una zona extremadamente conflictiva y deprimida, que se dio a la tarea de ser catalizadora y facilitadora de iniciativas, uniendo a la gente en proyectos comunes. La asociación en *Northside* buscó relacionarse con las empresas industriales de la zona para buscar que se contratara a la gente de ese lugar, para lo cual creó *Speedpak*, que realiza procesos de subcontratación, con el objetivo de contratar y entrenar a desempleados, particularmente a los más marginados y demostrar su éxito en operar una planta viable comercialmente hablando, contri-buyendo a la confianza para obtener trabajo posteriormente...”

Otro ejemplo irlandés, de importancia para las comunidades locales, es el de la “Electronic Frontier Ireland” formada en 1994 para promover el lugar de Irlanda en las comunicaciones digitales. Este país es el más periférico de la Unión Europea, por ello la EFI trata de promover los medios electrónicos, ya

La informática
contra la nueva
pobreza y la
marginalidad.

que harán que el factor geográfico sea menos importante y promoverán su competitividad, fomentando el que Irlanda sea la base del telemercadeo, del apoyo a clientes a distancia y en operaciones de captura de información también a distancia; pero está promoviendo asimismo, actividades con mayor valor agregado como multimedia, publicaciones electrónicas y software.

Los irlandeses también esperan que se pueda contribuir al nuevo desarrollo de zonas rurales, pues este tipo de actividades pueden localizarse en pequeñas comunidades; por ello están buscando dotar de infraestructura electrónica a sus poblaciones y así preservar su desarrollo autónomo.

Pero son conscientes, no sólo de los beneficios sino también de los problemas que causa esta nueva tecnología, en especial les preocupa que países enteros se queden atrás, particularmente que clases sociales y económicas queden rezagadas, sea porque no pueden comprar el equipo necesario, o porque no tienen los conocimientos para utilizarlo. Esto crearía una nueva clase marginada, que podrá obtener solamente los trabajos más malos y que social y políticamente se encontrará desconectada. Por lo anterior, se busca tener en Irlanda el acceso universal a estos medios.

2.5.3. Los del norte helado: Finlandia.

En, «Finlandia: una historia sobre el establecimiento de redes», Kalle J. Korhonen nos explica las formas de interacción entre empresas en ese país tan «lejano» para México: en los años setenta se constituyeron oficinas que ofrecían consultoría y capacitación, así como financiamiento de inversiones y proyectos. Luego vinieron los llamados

grupos de desarrollo de gerencia que consistían en grupos de unos diez administradores que se reunían cada dos o tres meses para tratar un tema de interés común para la administración de sus pequeñas empresas. Eran grupos de discusión y de capacitación que se desarrollaban en la sede de alguna empresa de manera rotativa.

Un paso adelante en los años ochenta fue Partnerlink que consistía en asesoría directa individualizada a empresas pequeñas para encontrarles socios con los cuales cooperar en el extranjero y también dentro del país; se establecieron grupos de cooperación por sectores, con financiamiento gubernamental para la formación del grupo y para la preparación de los planes operativos. De ahí surgieron los círculos de exportadores de pequeñas empresas interesadas en un mismo mercado y que comparten los costos de promoción.

Se dirá que lo hecho en Finlandia no es gran ciencia. Es cierto, pero la gran diferencia con otros países que conocemos es que no sólo lo platican o legislan, lo hacen.

2.6. Políticas continentales.

La Agenda 2000, la Comunicación de la Comisión Europea "Por una Unión más fuerte y más amplia", fue publicada por la Comisión Europea el 16 de julio de 1997. En este documento se establece la visión de la Comisión Europea de los desafíos y las perspectivas de la UE en el periodo 2000-2006, incluidas las primeras propuestas para la reforma de los Fondos Estructurales que sirven para el desarrollo regional y la cohesión social.

Grupos de cooperación y calidad.

Esencialmente, las propuestas abren nuevos caminos en dos formas importantes:

- en primer lugar, colocan el desarrollo de los recursos humanos en un primer plano,
- en segundo lugar, crean un vínculo directo entre los Fondos Estructurales y el nuevo énfasis en el empleo, tal y como se refleja en el Tratado de Amsterdam y la Resolución de Amsterdam sobre crecimiento y empleo.

En el futuro, el desarrollo de los recursos humanos se considerará clave para liberar el potencial de crecimiento, competitividad y cohesión de la UE.

Esto es vital, ya que la política y los programas que determinan la inversión en recursos humanos, tales como los sistemas de formación y calificación profesional, programas para el fomento del empleo y la creación de nuevas empresas, son esencialmente decisiones que se toman en el ámbito nacional. Para que sea efectivo y duradero, el cambio deberá ser planificado con arreglo a dichos criterios, aunque la mayor parte de la actividad tenga carácter local.

Los tres nuevos Objetivos propuestos en la Agenda 2000 son:

El Objetivo 1. Se centra en las regiones menos desarrolladas.

Con respecto a estas regiones, La Agenda 2000 propone que se haga especial hincapié en mejorar la competitividad, elemento vital para la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo. Ello requerirá apoyo para medidas que impulsen la creación de infraestructuras, planes de empleos innovadores, PyMEs, así como el desarrollo de recursos humanos y habilidades.

El ejemplo y el desarrollo regional.

El Objetivo 2. Está consagrado a la reestructuración económica y social de las regiones que atraviesan dificultades económicas, tales como las zonas inmersas en procesos de cambio económico (en la industria o los servicios), las zonas dependientes de una industria pesquera en declive y otras zonas rurales o urbanas con problemas.

La Agenda 2000 reconoce la importancia de invertir en recursos humanos en estas zonas para activar el mercado de trabajo presente y proporcionar nuevas habilidades en previsión de las necesidades futuras del mercado de trabajo. La Agenda 2000 se propone regenerar estas zonas apostando por la enseñanza y los planes de formación permanente y prestando especial atención a la formación en las nuevas tecnologías, con el objeto de atender las exigencias cambiantes del mercado de trabajo. Se dará más apoyo a los planes innovadores dentro de las PyMEs y se pondrá más énfasis en la formación profesional, la protección del medio ambiente local y la lucha contra la exclusión social.

El Objetivo 3. Tendrá una función de desarrollo horizontal de los recursos humanos en todos los territorios de la UE no cubiertos por los Objetivos 1 y 2. La Agenda 2000 propone que el nuevo Objetivo 3 sirva para ayudar a los Estados miembros a adaptar y modernizar sus sistemas de enseñanza, formación y empleo. Esto es necesario para hacer que sus economías sean competitivas y para promover la cohesión social y económica.

La estrategia de recursos humanos propuesta está concebida para apoyar las actividades en cuatro áreas que complementan la Estrategia de Empleo:

-el desarrollo de políticas activas del mercado de trabajo que puedan combatir el desempleo,

El Capítulo 2. Trata de integrarse en la tercera categoría al estar sujeto a este procedimiento y a los requisitos exigidos de manera de cumplir los requisitos de la categoría, tales como: los países miembros de la Unión Europea (UE) y los países de la zona de libre comercio (ZLC), los países de la zona de libre comercio (ZLC), los países de la zona de libre comercio (ZLC) y los países de la zona de libre comercio (ZLC).

La Agenda 2000 reconoce la importancia de la Unión Europea en la economía mundial y la necesidad de mejorar el comercio de bienes y servicios y proporcionar nuevas facilidades en materia de inversión de los países de la zona de libre comercio (ZLC). La Agenda 2000 se propone mejorar estos aspectos por la regulación y la política de comercio internacional y proporcionar especial atención a la inversión en los países de la zona de libre comercio (ZLC). La Agenda 2000 reconoce la importancia de la Unión Europea en la economía mundial y la necesidad de mejorar el comercio de bienes y servicios y proporcionar nuevas facilidades en materia de inversión de los países de la zona de libre comercio (ZLC).

El Capítulo 3. Trata de la Unión Europea de comercio internacional de los países miembros de la Unión Europea (UE) y la Unión Europea (UE) y la Unión Europea (UE). La Agenda 2000 reconoce la importancia de la Unión Europea en la economía mundial y la necesidad de mejorar el comercio de bienes y servicios y proporcionar nuevas facilidades en materia de inversión de los países de la zona de libre comercio (ZLC).

La Agenda 2000 reconoce la importancia de la Unión Europea en la economía mundial y la necesidad de mejorar el comercio de bienes y servicios y proporcionar nuevas facilidades en materia de inversión de los países de la zona de libre comercio (ZLC).

La Agenda 2000 reconoce la importancia de la Unión Europea en la economía mundial y la necesidad de mejorar el comercio de bienes y servicios y proporcionar nuevas facilidades en materia de inversión de los países de la zona de libre comercio (ZLC).

3. Las conclusiones.

Por supuesto que la información que he presentado no nos dice lo que debemos hacer, sino solamente que hay otros esquemas que podemos emular en nuestra propia modalidad cultural, en nuestro propio contexto geográfico, para resolver nuestros propios problemas sociales, con nuestra propia gente. Por ello, la visión internacional sólo nos coloca en un contexto para ver hacia nuestro interior.

Las experiencias son mucho más ricas en propuestas y análisis, que lo poco aquí expuesto. Únicamente quise dar ejemplo de cómo hay exploradores del futuro que van buscando horizontes y que ni los temas, ni las formas de tratarlos pueden siempre ser los mismos, lo que sí debe y puede ser perenne es el valor de la persona y la comunidad como objetivo de la política económica.

El tema expuesto señala como título, "Regiones que tienen éxito". ¿Qué es "tener éxito"?

Creo que una región ganadora es aquella que avanza desde el punto de vista del empleo, la riqueza y la vida, a través de su propia actividad y no la que vive a expensas de aquellas regiones que han decaído o de una parte de sus propios habitantes.

Otra conclusión de estas experiencias es la necesidad de acciones integrales realizadas en un espíritu de cooperación y colaboración. En las modernas organizaciones son claves los procesos de decisión estratégica. Para ello es necesaria una "dirigencia múltiple" que es la única forma de hacer más dinámica esa función, a través de la "activación de procesos innovadores cada vez más ligados e interconectados a la estructura socio-ambiental".

Éxito es empleo,
vida y
creatividad.

Hoy se habla mucho del empresario y su función. No es el salvador, ni el demonio, hay que orientar su función en beneficio suyo, de su empresa, de la comunidad. Para ello es importante estudiar el papel y los contenidos de la función empresarial para delinear social y económicamente el papel que el empresario y el sistema-empresa asumen en los diversos contextos histórico-económicos y socio-culturales, establecer la conexión entre el análisis micro, meso y macro-económicos y las relaciones entre empresa y empresario con la sociedad.

Charles Sabel nos habla de "nuevas formas de coordinación del trabajo, derivadas de la experiencia japonesa, en las que la unidad básica es el grupo de trabajo, no el individuo..." pareciera que nos está hablando de los famosos círculos de calidad o calidad total en el interior de una planta. Nos está hablando en realidad de la aplicación de este sistema a la colaboración entre diversas empresas, instituciones y personas. Nos incentiva a cuestionarnos sobre por qué no aplicamos la metodología, tan en boga, de calidad total, no solamente a lo que hacemos en el interior de nuestra empresa, sino también al trabajo con otras empresas e instituciones.

En México afortunadamente están trabajando muchas empresas en la mejora continua y la calidad total. Estas acciones intraempresa pueden llevarnos de manera muy natural a aspectos de organización y cooperación inter-empresarial, universidad-escuela-empresa-gobierno-sociedad... Ésta es la respuesta social posible ante las insuficiencias del paradigma neoliberal y el paradigma dirigista. Así va naciendo un nuevo paradigma, el de modelos de redes (networking) que se basan en redes de experiencia que involucran a organizaciones públicas, privadas e intermedias. Estos paradigmas superan

¿Qué es el empresario?

El paradigma de las redes.

el debate mercado-estado y promueven el aprendizaje conjunto entre los actores.

Ello solamente se puede dar, si volvemos a tejer las redes sociales que se han desgastado en los últimos años y comenzamos a tejer nuevas entre actores que se ignoraban o estaban en pugna. Al mismo tiempo, podemos utilizar las nuevas tecnologías para apoyar estas redes sociales renovadas. Pero estas tecnologías pueden también crear barreras para una sociedad más equitativa y eficiente.

Lo anterior nos presenta varias interrogantes en México y, en especial, para las políticas de estados, municipios y regiones: ¿Cómo estamos viendo nuestro futuro en el campo de la informática y cuál es nuestro papel en el mundo? ¿Cómo permitiremos la incorporación de los pobres a este nuevo mundo? ¿Qué sucederá con regiones que no realicen políticas activas de capacitación e infraestructura en este campo? ¿Quiénes ya se están quedando rezagados?

La descentralización se da en muchos países por una combinación de falta de confianza en los programas nacionales y en la posibilidad de reformarlos, es decir, en un enfoque derrotista, combinado con una visión paternalista-negativista hacia los pobres y marginados. En cambio, en los ejemplos que hemos visto se ha empezado tratando de buscar la concertación entre grupos para obtener la estabilidad económica sin dañar a los más vulnerables, mediante acciones locales relativamente libres.

Es decir, tenemos, creo, que instrumentar un modelo fundado en el trípole competencia-cooperación-

**Basarnos en
competencia-
cooperación-
solidaridad.**

solidaridad y en el diálogo social. El equilibrio entre estos tres polos es sin embargo frágil por la enorme presión de la ideología ultraliberal, conjugada con la liberación de los mercados mundiales. Porque estamos en medio de una verdadera batalla entre aquéllos que desean, como yo, un espacio organizado, y aquéllos que quieren solamente un gran mercado abierto al gran viento de la competencia. El problema hoy es saber si se va a continuar por el primer camino.

Para ello es importantísimo pensar y reflexionar. Especialmente, Pensar globalmente y actuar regional y localmente y pensar a largo plazo y para un mejor mañana, actuar hoy.

Imagino que podemos construir, como lo propuso Denis Goulet en su famoso libro, "Estrategias de Desarrollo para el Futuro de México", una federación de modelos de desarrollo, con cada región buscando su vocación y complementando las de otras con base en formas que nacen de su propia historia.

Las 'recetas' nunca serán suficientes y a veces son inadecuadas a nuestra realidad, pero sí parece claro que el desarrollo regional en una economía abierta requiere de estrategias federales, estatales y municipales que permitan a la población mirar, participar y colaborar en la creación de su futuro y no ser, parafraseando a Denis Goulet, "consumidores de globalización".

Fuentes de Información

Región Emilia Romagna, *Página Web*.
www.regione.emilia-romagna.it

Masimo Guagnini, "Proyectos y Estrategias para que Bolonia sea protagonista en el nuevo espacio europeo".

Allain Salez, "Les Villes, Lieux d'Europe". Datar/
Edición de L'aube. Paris, 1993.

Allen J.Scott, "The Geographic Foundations of Industrial Performance", en *Competition and Change*.

Luciano Vasapolio, "Dall'entrepreneur all'imprenditore plurimo. Sulla teoria economica della función imprenditoriale", Cedam, Padua, 1996.

M. Kagami, Voces del Asia Oriental, Editorial JUS, México, 1997.

Projet, número especial, "Tejer lo social".

Milán comunitaria, *Página Web* (<http://wrcm.usr.dsi.unimi.it>).

CEPAL, "El Apoyo a las Iniciativas Empresariales de los Pobres. Experiencias en el Istmo Centroamericano. México y la República Dominicana".

Gaetano F. Esposito, "Distritos industriales entre empresa y mercado" y Gianfranco Viesti "El desarrollo posible. Casos de éxito internacional de los distritos industriales en el Sur de Italia", en *Rassegna Economica del Banco de Napoli*, enero-marzo, 1995.

Ann Markusen, "La Interacción entre Políticas

Industriales y Regionales: Evidencia de Cuatro Países". Aparecido en "Proceedings of The World Bank, Annual Conference on Development Economics", 1994.

Roberto Salazar, "El Salvador: Política industrial, comportamiento empresarial y perspectivas", Revista de la CEPAL 55.

"Valoriser les emplois de services", colección de artículos aparecida en Le Monde des Initiatives, 15 de mayo de 1996.

Región de Liguria, "Le quattro fatiche di Ercole".

Georges Benko y Alain Lipietz, "Les régions qui gagnent". "Distritos y redes: los nuevos paradigmas de la geografía económica".

Banco de la Reserva Federal de Chicago, "Evaluando la Economía del Midwest: Buscando el Futuro en el Pasado". El documento puede consultarse en la página web del Banco (<http://www.frbchi.org>).

"Ireland: Local Partnerships and Social Innovation", OCDE.

Wilson Peres, "Políticas de competitividad industrial América Latina y el Caribe en los años noventa". Ed. Siglo XXI. México, 1997.

Patrizio Bianchi, "Un Nuevo Enfoque en el diseño de políticas para las PyMEs: Aprendiendo de la experiencia europea", Centro Lindavista y Fundación Fondos Productivos para el Desarrollo Social. México, 1997.

Ruiz Durán y Enrique Dussel, "Pensar Globalmente, actuar regionalmente", Editorial JUS, México, 1997.

"Networks of Enterprises and Local Development", OCDE. París, 1996.