

A close-up photograph of a person's hand holding a white rectangular card. The hand is positioned on the left side of the frame, with the thumb and index finger gripping the edges of the card. The card is held against a plain white background. The text on the card is centered and includes the author's name, the title of the work, and a small circular logo in the bottom right corner.

Roberto Sansón Mizrahi

La Explosión de lo
Local



COLECCIÓN OPINIÓN SUR

SUR NORTE INVERSIÓN Y DESARROLLO

Índice

- La Explosión de lo Local (o cómo dinamizar un municipio a partir de sus recursos disponibles) 3
- Desarrollo desde lo local: nuevo protagonismo para municipios y gobiernos provinciales 9
- Golpe de Timón: un diálogo constructivo con intendentes y alcaldes municipales.
(O, ¿cómo voy a ocuparme de un desarrollo local acelerado y balanceado cuando apenas
si alcanzo a administrar el día a día mi municipio?) 19
- Construyendo el punto de inflexión hacia un desarrollo local acelerado y balanceado
(con una referencia a Tarija, Bolivia) 24
- Poner todo para encarar la pobreza: la perspectiva local 29
- Desarrolladoras de Negocios Socialmente Responsables: un instrumento estratégico
para construir desarrollo local y medianas empresas: una variable clave para abatir la desocupación estructural 32
- PROLOCAL: Una iniciativa capaz de catalizar procesos sostenidos de desarrollo local 40

La explosión de lo local (o cómo dinamizar un municipio a partir de sus recursos disponibles)

Sorprende ver languidecer municipios relativamente bien dotados de recursos naturales y de población talentosa, mientras que otros municipios, con dotaciones parecidas, logran dinámicas de crecimiento más firmes y sostenidas. ¿En qué se diferencian unos de otros? ¿Qué circunstancias podrían explicar el éxito de algunos y el estancamiento de otros? ¿Qué resortes están disponibles para fortalecer y hacer más efectiva la iniciativa del propio municipio?

1. La interacción del municipio con su contexto

Lo primero que es necesario decir es que, ciertamente, existen situaciones de contexto (nacionales e internacionales) que condicionan todas las trayectorias posibles. Constituyen los parámetros en los que o, más activamente, con los que un municipio debe trabajar.

Esto es bueno reconocerlo de entrada para evitar deslizarse hacia un voluntarismo que ignore las complejidades y restricciones que toca enfrentar. Pero, con la misma franqueza, es necesario admitir que las condiciones de contexto suelen también ofrecer oportunidades a lo local, de modo que no escondamos detrás de un falso determinismo cualquier impericia, negligencia o falta de determinación de nuestro propio accionar.

Es decir, el contexto nacional e internacional trae consigo una mezcla siempre cambiante de posibilidades, restricciones, opciones, amenazas, riesgos, oportunidades; esto es, un sinnúmero de circunstancias que está en lo local saber descifrar y, en todo lo que sea posible, aprovechar.

Cada vez más ese contexto extra-local influye en lo local. No es que antes esto no sucediera, sino que, con la globalización, se intensifican las interrelaciones (deseadas y no deseadas) y, lo que es más grave, se aceleran –por acumulación de resultados– los procesos de diferenciación entre municipios o localidades. Ningún municipio es una isla, sino que, mal que nos pese, querámoslo o no, todos formamos parte de sistemas económicos regionales, muy interligados más allá de tensiones y hasta confrontaciones que pudieran producirse en su seno.

Ese contexto extra-local es dinámico, es decir, está en permanente cambio y transformación. Esto lo es en una doble acepción. Por un lado, porque efectivamente todo cambia y se transforma en el mundo; nada permanece estático y mucho menos en los períodos históricos donde el desarrollo tecnológico es más rápido que la capacidad humana de anticipar sus implicaciones, canalizar positivamente sus resultados y reflexionar sobre el significado de esos cambios.

Pero también decimos que el contexto extra-local es dinámico porque, con un adecuado esfuerzo de reconocimiento e identificación de oportunidades y restricciones, podemos ir conociéndolo más y mejor. Esto es, el contexto extra-local es como es, pero nosotros lo conocemos sólo parcialmente. En la medida en que nos familiaricemos más con él, que comprendamos mejor su lógica y potencialidad, ese contexto extra-local irá –para nosotros- clarificándose, cambiando en lo que lo percibimos.

No es ésta una distinción menor, porque sus implicaciones son enormes. Mientras que la “realidad objetiva” es tal como es, si se agudiza nuestra percepción de ella al punto de descubrir dimensiones, facetas, dinámicas que antes ignorábamos (aunque hubiesen siempre existido), el hecho real es que para nosotros, en este caso para el municipio específico de que se trate, la “realidad percibida” del contexto extra-local se va transformando. Y con esa transformación es muy posible que emerjan nuevas generaciones de desafíos y oportunidades.

Frente a ello o inmerso en ello está el municipio. El desafío para la dirigencia es elaborar una serie de decisiones estratégicas que, basadas en los recursos locales y extra-locales disponibles o movilizables, ayuden a dinamizar la economía local y a mejorar la calidad de vida de su población. ¿Qué hacer entonces? ¿Cómo hacerlo? ¿Con quiénes hacerlo? Las respuestas que vayamos dando a estas preguntas básicas incidirán muy directamente sobre la capacidad local de desarrollar sus potencialidades.

2. ¿Qué hacer?: objetivos como guía y como emblema

No es sencillo definir qué quisiéramos hacer. Porque el qué hacer implica construir un poco más lo que habremos de ser como comunidad y como municipio.

Ésta es una discusión social y política sobre objetivos y lo que aspiramos o deseáramos ser en el mediano plazo. No es que porque definamos nuestro norte es que habremos definitivamente de alcanzar el norte. Pero, cuando menos, nos dará un rumbo compartido, una direccionalidad como conjunto social que, si es bien definida y genuinamente compartida por la inmensa mayoría de nuestra gente, constituirá una fuerte motivación para la acción.

Más aún; como los procesos sociales no son obras de ingeniería, sino que funden múltiples voluntades y aspiraciones, se desarrollan, por tanto, en cauces que se ensanchan o se angostan, se aceleran o desaceleran, bajan tumultuosos u ordenados, avanzan linealmente o plenos de contradicciones y contramarchas. En ese magma, por momentos previsible, pero en muchos otros momentos impredecible, es crítico tener una idea aunque sea general de hacia dónde vamos. Porque habrá momentos de confusión y turbulencia, y porque estarán operando en simultáneo y en ámbitos diversos múltiples actores con diferentes grados de independencia operativa. De existir un cierto consenso del tipo de comunidad que se

estuviese construyendo, podrían los esfuerzos tender a converger creando entonces sinergias, que constituyen, justamente, uno de los pilares que sustentan la dinamización de un municipio.

Definir entonces el qué hacer tendrá implicaciones determinantes para la dinamización de un municipio: podrá constituirse en la guía y el emblema del esfuerzo a realizar.

¿Buscamos una comunidad solidaria, donde no sólo unos pocos “se salven”, sino donde el conjunto social se desarrolle? ¿Creemos en nuestras fuerzas y en la capacidad de tensarlas al máximo? ¿Confiamos en encontrar fórmulas que den la bienvenida a otros actores extra-locales para que se sumen al esfuerzo colectivo que estamos dispuestos a desarrollar? ¿Habremos de escoger un liderazgo local firme y prudente en quien confiemos y a quien apoyaremos con toda decisión para que asuma la conducción de los cambios e innovaciones que serán requeridos? ¿Estamos dispuestos a ser parte activa del esfuerzo local para dinamizar la base económica y mejorar nuestra calidad de vida? ¿Sabremos combinar creatividad y determinación para ir adelante? ¿Lograremos subordinar nuestros intereses individuales o sectoriales a los intereses del conjunto social del que somos parte?

Éstos son temas fundamentales que pueden y deben debatirse en el ámbito local. No como parte de una discusión partidista tradicional en la que cada tienda política aporta verborragia y consignas en su intento de retener o conseguir poder. Aquí la discusión debiera plantearse en un ámbito de amplio espectro en cuanto a ideas, extracciones y motivaciones. El resultado concreto debiera ser obtener acuerdos con amplio sustento poblacional, de modo de lanzar iniciativas que a partir del hoy concreto y específico puedan ser capaces de proyectarse, también, hacia el mediano plazo.

Aunque a esta altura no fuese necesario explicitarlo, el desarrollo local no es sólo un hecho tecnocrático o empresarial. Esos componentes de desarrollo de buenas ideas y de emergencia o fortalecimiento de un grupo empresarial dinámico y eficiente son críticos y debieran ser respaldados con toda la decisión de la dirigencia local. Pero es fundamental contar con un buen sustento político y social para que ese nuevo clima de modernización e innovación pueda expandirse y sostenerse en todo el arco iris de actores locales. Lo cual no por necesario es sencillo de lograr.

3. ¿Cómo hacerlo?: identificando y aprovechando oportunidades

En cualquier circunstancia hay tanto para considerar y analizar que, si no adoptamos una metodología que ligue directamente objetivos y acción, podríamos perdernos en una dispersión de intenciones e iniciativas. Proponemos focalizarnos en identificar iniciativas y oportunidades de inversión local que tengan la potencialidad de dinamizar la base económica y la base educacional del municipio.

Esto es, por un lado, aprovechar oportunidades para emprender o expandir actividades económicas de alto dinamismo que actúen de locomotoras de otros emprendimientos e iniciativas conexas. Estos nodos de inversión operarían de catalizadores de un cúmulo de otros proyectos que lograrían ser promovidos o inducidos por ser parte de cadenas de valor o de eslabonamientos de iniciativas complementarias. Al mismo tiempo, proponemos una mejor inversión en educación y generación de conocimientos aprovechables por la comunidad local. Este elemento es crítico para movilizar el talento local y atraer inversiones dinamizadoras.

En un mundo fuertemente dependiente del conocimiento la formación técnica y profesional de la población local pasa a ser elemento diferenciador entre los diversos municipios. Sólo que ese esfuerzo en educación e investigación aplicada tiene que avanzar al mismo tiempo que la generación de nuevas iniciativas económicas; caso contrario, podría el municipio transformarse en exportador de mano de obra calificada hacia otros mercados en mejores condiciones de absorberla.

La inversión productiva y la inversión educacional pueden generar sinergias altamente dinamizadoras de la realidad local. Lo esencial es movilizar la capacidad local de generar iniciativas y crear un ambiente de renovación y activismo creativo.

En todo lo posible se busca no inducir esfuerzos de baja productividad e impacto, sino alentar innovaciones que mejoren sustancialmente el rendimiento de la inversión productiva y de la inversión en educación. El costo de oportunidad de los recursos movilizables es tan alto que exige que sean aplicados muy selectivamente en puntos nodales capaces de destrabar capacidad local de realización.

Pero lo paradójico es que, en general, los municipios no disponen de instrumentos institucionales apropiados para facilitar la implementación de inversiones estratégicas. Si bien la administración local se está modernizando y nuevas funciones de promoción del desarrollo comienzan a coexistir con las más tradicionales de prestación de servicios básicos, la verdad es que aún no cuenta con una nueva generación de instituciones capaces de encarar desafíos de dinamización local. Sin un moderno instrumental de intervención la efectividad de la acción se verá seriamente comprometida.

En un artículo anterior (ver Opinión Sur N° 10) propusimos la creación de dos poderosos instrumentos complementarios de promoción de desarrollo local: una Desarrolladora de Negocios Comunitarios y un Fondo Local de Inversión Productiva. Esta combinación de instrumentos posibilitaría no sólo una pasiva identificación de oportunidades, sino que, con su gestión e iniciativa, ayudaría a crearlas y a organizar su implementación. La Desarrolladora, en una función más proactiva, buscando y ayudando a estructurar y desarrollar nuevos proyectos; y el Fondo, contribuyendo a su financiamiento, aportando el crítico capital inicial que permita atraer a otros inversores.

Alrededor de esos nuevos instrumentos podrían promoverse otros mecanismos de apoyo a la iniciativa local. Entre otros, (i) el desarrollo de una red de inversores “ángeles” que pudiera preceder o complementar la conformación del fondo local de inversión productiva (ver artículo sobre Construyendo capital social en América Latina, Opinión Sur N° 6) y (ii) el establecimiento de un programa de dinamización y mejoramiento de la inversión en educación para fortalecer aquellos centros, universidades o colegios técnicos capaces de aprovechar al máximo el talento local y trabajar con niveles crecientes de excelencia y motivación.

4. ¿Con quién hacerlo?: movilizándolo la propia capacidad de realización

Aquí aparece un elemento esencial: en ocasiones asignamos más credibilidad al apoyo externo que pudiéramos recibir que a lo que pudiera lograrse movilizándolo la propia capacidad local de realización. Quede claro que no pregonamos ningún aislacionismo y damos la bienvenida a todos los apoyos extra-locales que se puedan movilizar. De hecho, de lo que se trata es de sumar esfuerzos y no generar antagonismos entre lo local y lo extra-local. Pero también es cierto que la iniciativa local tiende a convertirse en uno de los principales elementos diferenciadores entre los municipios exitosos y los que no lo son.

Nadie puede hoy seriamente afirmar que habremos de salir por nuestra cuenta, sin ningún tipo de complementariedad con esfuerzos extra-locales. Sin duda que necesitamos de recursos, conocimientos, información y contactos de otros actores que quisieran asociarse con la comunidad local para desplegar productivamente sus propias iniciativas e intereses. Pero también es igualmente cierto que una buena iniciativa local no sólo crea condiciones favorables para que otros actores se interesen en establecer proyectos o emprendimientos en nuestro territorio, sino que, además, puede ayudar a potenciar sus impactos positivos y minimizar los negativos.

Por ende, lo esencial es cómo nos preparamos, municipios de porte medio, para movilizar la iniciativa local y despertar talento muchas veces sumido en letargos parroquiales de larga data. Y esto hacerlo respetando la cultura y las tradiciones locales, al tiempo que se trabaja para que los resultados de las innovaciones redunden en beneficio de la comunidad local como un todo.

Habrán múltiples trayectorias posibles –cada situación local presentará singularidades específicas que forzarán planteos también específicos-, pero un esfuerzo sustentable de desarrollo y dinamización local comienza siempre con el establecimiento de una sólida iniciativa, con el ejercer liderazgo para convocar a los sectores con potencial dinamizador, con trabajar consensos básicos a pesar de las fuerzas centrífugas que siempre existen en toda realidad local.

Un elemento crítico para apoyar esa creciente participación de actores locales y extra-locales será contar con una efectiva batería de instrumentos que no traben, sino que canalicen bien la enorme energía que existe en los mercados. Es aquella nueva generación de instituciones socioeconómicas arriba mencionada, de cuño y naturaleza diferente, que nos permitirá operar proactivamente sobre la realidad local.

Como en todo emprendimiento empresarial, y más aún si se involucra el destino de la entera comunidad local, es necesario escoger nodos estratégicos de intervención, áreas consideradas prioritarias sobre las que concentrar los esfuerzos, aunque sin descuidar y mucho menos abandonar todo el abanico de otras responsabilidades locales que deben también modernizarse.

Será necesario reflexionar mucho, evaluar constantemente sobre la marcha y mantener el rumbo escogido, aunque deban ajustarse casi permanentemente las medidas que permiten transitar la sucesión de coyunturas. Es como conducir en una ruta cargada de obstáculos, situaciones inesperadas, accidentes geográficos y de los otros. Los pilotos habrán de combinar el buen manejo del volante, los cambios de marcha que las circunstancias exijan, pero sin ignorar el punto de llegada o destino que desean alcanzar.

Más allá de estas parábolas siempre imperfectas para caracterizar procesos sociales o políticos, lo que importa no es adherirse a nuevos fundamentalismos o soluciones mágicas que crean poder reemplazar un trabajo serio, creativo, perseverante. Trabajo que plantee la participación de todos aquéllos que, con mayor o menor grado de concientización, deseen ser parte del esfuerzo renovador. En esencia, se trata de movilizar el talento y el esfuerzo local con un rumbo consensuado que permita a otros actores de extrazona sumarse con confianza.

El mayor desafío para dinamizar un municipio es poder plantear un proceso amplio de movilización local y llegar a sostener la iniciativa a través de la fase de maduración inicial. Y ese proceso encararlo con fuerza y determinación, pero bien equipados de reflexión y capacidad de ir ajustando a medida que crece nuestra comprensión de los factores que van determinando el desarrollo de las fuerzas que convergen sobre nuestra localidad. Quizás así vayamos adquiriendo la habilidad para mantener el rumbo a pesar de los cambiantes vientos que inexorablemente iremos encontrando y con ello, muy lentamente, la sabiduría para entender de qué se trata todo este espejismo del desarrollo y el manejo de poderosos intereses que deben ser amalgamados para poder seguir recorriendo nuestro devenir como comunidad.

Desarrollo desde lo local: nuevo protagonismo para municipios y gobiernos provinciales

A diferencia de los funcionarios nacionales, generalmente radicados en las capitales, las autoridades locales conviven cotidianamente con la población que los eligió y para la que trabajan. Esto entraña ciertas ventajas y otros tantos desafíos.

Por un lado, el gobierno local está muy cerca del sentir ciudadano, sus familias comparten los problemas del entorno y hacen parte de la cultura local, incluyendo ideas y aspiraciones colectivas. Por otro lado, son receptores directos de las demandas y frustraciones de la población de su jurisdicción.

Cada vez más la demanda popular reclama disponer de un trabajo digno, ingresos que posibiliten un buen nivel de vida, educación y salud para las familias. Si bien tradicionalmente muchos de esos temas eran considerados aspectos que se resolvían (o no se resolvían) en la esfera nacional, en los tiempos presentes la presión para que los gobiernos locales también contribuyan a resolverlos es inmensa. Poco vale argumentar que la mayoría de los impuestos que se recaudan y otros ingresos fiscales son de jurisdicción nacional y que, además, las principales instituciones y organizaciones que podrían resolver esas demandas operan en ese nivel nacional. El hecho concreto es que el gobierno local está ahí, muy cerca de nosotros, mientras que los funcionarios nacionales están más distantes, absorbidos a su vez por múltiples y diversos requerimientos. En el eje de esa tensión entre realidad y aspiraciones se ubica el proceso de desarrollo local.

1. Las necesidades versus los recursos locales: nivelando esta ecuación.

Mientras que las necesidades sociales son medianamente conocidas, los recursos disponibles en una localidad para hacerles frente suelen no estar bien identificados. En general el concepto de recursos se restringe a unos pocos, dejando de lado otros más novedosos que son de la mayor importancia. Se privilegia lo financiero, cuando otros activos locales - como son el conocimiento acumulado en la propia comunidad; la capacidad local de promover iniciativas y movilizar energías; la habilidad para navegar en aguas poco conocidas por extraños; ciertas ventajas locativas; la disponibilidad de recursos naturales, como tierra fértil, agua abundante, aire no contaminado, subsuelo inexplorado, para sólo nombrar algunos- podrían llegar a ser determinantes. Lo financiero es endiosado por sobre otros factores cruciales para el desarrollo local, reflejando ideologías reduccionistas de lo que es en esencia la génesis y dinámica de los procesos de inversión y desarrollo.

Si bien los recursos financieros hacen parte de un conglomerado de factores que son requeridos para construir desarrollo local, no son condición suficiente ni para lanzar ni para consolidar ese desarrollo. Abundan ejemplos de situaciones donde existen o existieron recursos financieros

disponibles y no sirvieron para gatillar desarrollo alguno. No estamos tan sólo hablando de mala asignación o de actos de corrupción (que, lamentablemente, también abundan), sino también de procesos de transferencia a extrazona de los propios ahorros generados en la región, algo insólito cuando se trata de regiones más que necesitadas de recibir inversiones. Esto algunas veces queda documentado en las cuentas agregadas del sistema financiero: se capta más ahorro local que lo que se presta o invierte en la propia localidad y los saldos son transferidos a matrices o casas centrales capitalinas para su aplicación. Otras veces los mecanismos de transferencia a extrazona son más sutiles (como vía sobrepuestos o vía impuestos) o hacen parte de la economía negra o no registrada.

En estos casos de transferencia de recursos generados en la región para ser aplicados fuera de ella, lo que queda evidente es que (i) existe capacidad de ahorro local, y (ii) los titulares de ese ahorro no controlan el destino de esos ahorros o, si lo controlan, no encuentran modalidades atractivas para invertir en proyectos locales. A veces esto no significa que no sean buenas las oportunidades de inversión en la zona; puede ser que simplemente no existan los vehículos institucionales adecuados para canalizar esos recursos. Así, por ejemplo, es muy difícil que un mediano o pequeño ahorrista pueda participar directamente en una inversión productiva local, ya que no suele tener la capacidad para analizar apropiadamente el mérito del proyecto y los antecedentes de quienes lo dirigen; mucho menos de participar activamente apoyando su inversión. Tampoco podrían comprometer sus pequeños ahorros con el riesgo de una sola inversión. En cambio, un Fondo Local de Apoyo a la Inversión Productiva estaría en buenas condiciones para intermediar entre el ahorro y la inversión local, diversificando el riesgo y enriqueciendo además el proceso de inversión con mucho valor agregado en cuanto a evaluación de la oportunidad, apalancamiento de recursos adicionales, mejores formas de estructurar el negocio, contactos y seguimientos durante la fase de ejecución.

Lo que se quiere señalar es que, si bien los recursos financieros son importantes, no son los únicos que cuentan a nivel local: no son capaces, por sí solos, de gatillar desarrollo local. Hay otros activos locales que pueden aportar su parte y jugar roles estratégicos para iniciar o sostener importantes procesos de desarrollo local. Este artículo se focaliza en esos otros activos locales no financieros y el protagonismo inexcusable de municipios y gobiernos provinciales para movilizarlos y aplicarlos eficientemente.

Hoy uno de los recursos locales más valiosos es la capacidad de municipios y gobiernos provinciales de facilitar canales para movilizar energía comunitaria, de promover y facilitar mecanismos para que una diversidad de actores puedan conducir iniciativas útiles para la localidad, ya sean empresas, programas educativos, servicios de salud, entre muchas otras. Ésta no es una declaración filosófica; hace al fondo de la cuestión de movilizar capacidad de trabajo, energía, capitales, organizaciones. Hay mucha fuerza desaprovechada en el nivel local. Oportunidades que no se identifican, aunque se vislumbran. Fantasías de grandiosidad que no se corresponden con la movilización concreta de voluntades. Así como puede ser crítico construir infraestructura física de puentes y caminos para movilizar personas y producción, en los tiempos que corren los gobiernos

locales deben también abocarse a construir infraestructura institucional, que son los puentes y senderos organizativos que permiten a la población local acceder a oportunidades de mercado.

De este modo, un valioso activo de municipios y gobiernos provinciales es su capacidad de promover y facilitar mecanismos organizativos que permitan generar y sostener iniciativas económicas en su área jurisdiccional. Esto no se logra sin esfuerzo y, mucho menos, sin prepararse para ejercitar con efectividad ese protagonismo que debiera tomar la forma de protagonismo indirecto o subsidiario. Porque ya no se trata de que el gobierno local ejecute directamente por sí mismo, sino de que lo haga facilitando que se libere y canalice constructivamente la tremenda energía que anida en el seno de cualquier localidad o región.

Para promover este tipo de iniciativas hace falta entender y saber conducir procesos complejos; en particular cómo se generan los ahorros, cómo se canalizan hacia la inversión, cómo aparecen y se estructuran las inversiones productivas y cómo esas inversiones locales compiten ventajosamente en un mundo crecientemente globalizado. También es necesario saber administrar las inevitables tensiones que son propias de cualquier transformación y desarrollo.

Para algunos funcionarios de viejo cuño podría parecer más sencillo ejecutar directamente los programas tradicionales que alentar la movilización concertada de múltiples iniciativas. Pero esa ejecución por cuenta propia choca, ella sí, con la restricción presupuestaria local: con ese enfoque se pueden realizar sólo aquellas obras o programas que tuviesen asegurada la asignación financiera para cubrir el costo estimado. En cambio, la promoción de iniciativas de otros actores puede llegar a detonar una masa de energía social infinitamente superior.

No estamos pensando sólo en mecanismos de co-financiamiento, con los cuales recursos públicos podrían apalancar otros privados. Esto es un primer paso en la dirección correcta. El planteo puede ser de mayor alcance si el financiamiento público pudiera utilizarse como recurso semilla para lanzar iniciativas sostenibles que construyan desarrollo local acelerado y balanceado.

1) ¿A qué nos referimos con esto? A ciertas decisiones que permitan promover pequeñas organizaciones catalíticas capaces de gatillar capas de energía social, hasta el momento groseramente subutilizada o no utilizada. Por ejemplo, los ya mencionados Fondos Locales de Apoyo a la Inversión Productiva y las Desarrolladoras de Negocios Comunitarios, que apuntan a movilizar productivamente a diversos actores económicos locales: medianas empresas que, para simplificar, denominamos locomotoras y que, en su crecimiento, arrastran hacia adelante a una red de cientos o miles de pequeñas unidades. En otros artículos de Opinión Sur hemos presentado lo sustantivo de esos instrumentos

[Desarrolladora de Negocios Comunitarios y Fondo Local de Inversión Productiva: una poderosa combinación de instrumentos para concretar desarrollo local.](#)

[La explosión de lo local \(o cómo dinamizar un municipio a partir de sus recursos disponibles\)](#)

[La mesoeconomía de los pobres: una dimensión crítica en la lucha contra la pobreza.](#)

[La intervención mesoeconómica en la lucha contra la pobreza.](#)

[Construyendo el punto de inflexión hacia un desarrollo local acelerado y balanceado.](#)

[Desarrolladoras de Negocios Comunitarios: un instrumento estratégico para construir desarrollo local.](#)

Por lo que estas líneas se limitarán a explicitar el rol de promoción que municipios y gobiernos provinciales pudieran tener para facilitar su conformación y desarrollo.

2. La comprensión de procesos complejos para poder catalizar desarrollo local.

El conocimiento de lo que es desarrollo local y cómo promoverlo se fue ampliando con el tiempo. Esto es parte de la evolución de las sociedades modernas, cuyo crecimiento es cada vez más conocimiento-dependiente. Conocimiento no sólo tecnológico, sino también acerca de la forma en que se dan los procesos sociales complejos. Esto permite comprender cómo encauzarlos liberando energías constructivas y poniéndoles dique a fuerzas disgregadoras del interés colectivo.

Porque desarrollo local es, en esencia, la movilización de una diversidad de voluntades individuales en un proceso siempre abierto de búsqueda de intereses comunes. Quienes están en posiciones de liderazgo político y social tienen la responsabilidad indelegable de decidir cómo desplegar los limitados recursos organizativos y financieros disponibles. En ese esfuerzo de conducir lo público y asignar recursos, el conocimiento de cómo se desenvuelven los procesos contemporáneos es crítico, tanto como lo es el saber reconocer y alinear intereses.

El conocimiento de procesos sociales y tecnológicos se asienta en la observación y la experiencia, en la investigación, en la reflexión, y está motorizado por la permanente búsqueda de respuestas a viejos y nuevos desafíos. Esto también incluye saber absorber aquel conocimiento que se

genera en otras partes, pero que puede resultarnos muy valioso si logramos ajustarlo a nuestras necesidades e idiosincrasias. Lo local es valioso y central a nuestro sentir, mientras que lo parroquial es un lastre demasiado pesado para seguir cargando. El desafío es cómo conciliar quiénes somos y lo que quisiéramos ser con los vientos globalizadores que traen una mezcla de posibilidades de progreso y de nuevos riesgos. Es casi inevitable que lo deseado llegue cargado de lo indeseado, tanto como las espinas rodean ciertos frutos. El proceso de tamizado, de selección de opciones, de limpieza y preparación de los campos para la siembra es un trabajo permanente. No es que se hace una vez y se acabó: siempre ocurrió y seguirá ocurriendo. Es un esfuerzo que se renueva y enriquece con los ciclos de la vida. El desarrollo entraña costos y sus resultados no vienen dados; deben ser conquistados.

Las marcas del tiempo moderno impactan inevitablemente la realidad de una región, pero la personalidad local no puede ni necesita ser borrada, sino actualizada. No se trata de aceptar cualquier cambio, pero tampoco de cerrarse a la transformación casi normal de cualquier organismo vivo o sociedad. El desafío es encauzar esa inevitable transformación de la forma más constructiva que se pueda. De lo contrario, si no absorbemos aquello de valioso o vigoroso que los tiempos modernos nos acercan terminaremos arrinconados por la frustración o desbordados por oleadas de transformaciones no deseadas.

Así como el tractor reemplazó a los bueyes, como la moderna medicina incorporó conocimientos y equipos sofisticados, como los mensajes pasaron de ser transportados a caballo a ser enviados por e-mail, del mismo modo sería absurdo pretender enfrentar los nuevos desafíos con aquellos bueyes, los curanderos tradicionales y nuestros nobles caballos. Y en esto no va implícito ningún juicio peyorativo en contra de la tracción animal o el conocimiento tradicional; hay mucho de valioso en ellos y, en la medida de lo posible, aquellas tradiciones cognitivas debieran también proyectarse hacia el futuro. Tampoco esto conlleva una invitación a adorar los nuevos íconos de la tecnología contemporánea; sus costos e implicaciones, como siempre, tienen aspectos positivos y de los otros. Está en nosotros tomar de cada tiempo los nutrientes existenciales que consideremos valederos y limitar los efectos indeseados que llegan entrelazados con aquéllos que nos atraen.

3. Proveyéndose de los instrumentos de promoción adecuados.

Pero lo cierto es que los gobiernos locales no disponen hoy de una batería de instrumentos acorde con la naturaleza y dimensión de los desafíos que les toca encarar. Para ser efectivos es necesario actualizar ese herramental renovando mecanismos, enfoques y metodologías.

Como se mencionó en la sección anterior, el enfoque moderno de desarrollo local apuntaría, más que a hacer, a promover; o, dicho de una forma más clara, a hacer a través de promover. Promover, facilitar, asistir, ayudar, apoyar, inducir son verbos apropiados para los gobiernos locales contemporáneos. Y ello está muy lejos de no hacer, o ser prescindibles, o no querer hacer frente a los desafíos del desarrollo local.

Por el contrario: hacer a través de promover es arrancar desde otra concepción de lo posible y deseable. Una concepción que ve a lo local como un microcosmos de lo global, quiérase o no, guste o no guste, interligado, influenciado, condicionado por lo global. En la sociedad local una pluralidad de actores cuenta con energía, conocimientos, determinación, capacidad de iniciar y sostener iniciativas. Se deja atrás la noción de que unos pocos actores marcan el paso de lo posible y sólo ellos exploran los límites de viabilidad de lo deseable. La responsabilidad de un buen gobierno local es alentar y promover que la mayor proporción de la energía comunitaria disponible pueda movilizarse hacia proyectos productivos, sociales, educacionales. Esto es, facilitar que se “libere” energía de la población; que no se mantenga latente esa energía, sino que se active constructivamente a través de proyectos generadores de conocimientos, empleos e ingresos.

Para ello es imprescindible conocer lo propio, pero también lo extra local; aquello que está más allá de lo local. Sea que se trate de nuevo conocimiento, de nuevas tecnologías, de nuevas demandas y nuevos mercados, de nuevas formas de concebir, estructurar y desarrollar negocios, de nuevas modalidades de gerenciar y administrar la cosa pública y las iniciativas sociales, de novedosas formas de participación de modo que las diferentes voces lleguen a ser escuchadas.

Cada vez más la innovación y la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades para el desarrollo local deben ser explícitamente alentadas. Cuando la brecha respecto de otras economías centrales tiende a agrandarse y no se ven señales de que pueda superarse de forma espontánea, entonces, la responsabilidad de gobierno exige que busquemos instrumentos organizativos capaces de identificar y aprovechar esas oportunidades. Las Desarrolladoras de Negocios Comunitarios constituyen uno de esos instrumentos. Se organizan como equipos altamente capacitados dedicados exclusivamente a descubrir oportunidades y, una vez identificadas, a organizar la mejor manera de aprovecharlas en beneficio del desarrollo local. Los Fondos Locales de apoyo a la Inversión Productiva constituyen otro de esos modernos instrumentos estratégicos. Complementan la acción que realizan las Desarrolladoras y otros actores generadores de oportunidades de inversión participando con sus recursos en las primeras rondas de capitalización de esos emprendimientos. Ambos tipos de organizaciones hacen parte de una nueva batería de instrumentos que municipios y gobiernos provinciales podrían y debieran alentar y auspiciar.

4. Algunas ideas para organizar los nuevos instrumentos de desarrollo local.

No existen caminos únicos y, menos aún, caminos seguros. Habrá que explorar senderos originales y estar preparados para enfrentar riesgos, algunos conocidos y otros por conocer. Por eso es necesario pensar por cuenta propia, movilizar nuestro talento y el de otros que quisieran compartir la marcha, confiar casi porfiadamente en nuestra propia capacidad, aunque sin caer en la soberbia, documentarse de otras experiencias y, en ese proceso, educarse, aprender y ejecutar la acción de transformación. Ni más ni menos que eso.

Para lanzar Desarrolladoras y Fondos Locales es necesario identificar quiénes podrían conducir su implantación. Esas personas u organizaciones debieran tener un claro compromiso con el desarrollo local, además del conocimiento necesario del mundo de los negocios e inversiones, muy particularmente, de los que denominamos proyectos locomotores. De contar con ese liderazgo, entonces los gobiernos locales podrían cumplir funciones subsidiarias de estímulo y control sin involucrarse directamente en su conducción o gestión corporativa.

¿Cómo hacer para identificar ese nuevo tipo de liderazgo económico? Quizás lo primero fuese despertar el interés de diversos sectores locales. Habrá que hacer consultas para identificar actores con capacidad de conducción y de movilizar activos locales. No convendría limitarse a los actores ya consagrados y consolidados, aunque ellos debieran ser parte de esa conducción; habría que identificar también a otros actores emergentes. La noción de desarrollo local acelerado y balanceado habla de urgencias (aunque acompañada de prudencia y una reflexión bien orientada a la acción) y de resultados compartidos. Para ello se requiere aprovechar energía comunitaria latente que se logrará abriendo la participación para que nuevos liderazgos empresariales y educativos puedan emerger.

Esas consultas de bajo perfil pero amplia cobertura deben proveer nombres de personas u organizaciones capaces de encarar el armado y gestión de los nuevos instrumentos de desarrollo local. En los ejemplos de este artículo, esto significa personas u organizaciones capaces de participar en un Fondo Local de Inversión Productiva y en una Desarrolladora de Negocios Comunitarios. Sin embargo, un enfoque parecido podría servir para realizar una acción de dinamización transformadora del sistema educativo local y de otros sistemas (salud, seguridad, cultura, etc.) igualmente vitales para asegurar un desarrollo acelerado y balanceado.

Un primer paso concreto sería organizar una Jornada de Trabajo para considerar la organización de los dos instrumentos sugeridos. El Gobierno Local podría facilitar su realización participando de la convocatoria y del financiamiento de los pequeños gastos, aunque la conducción del proceso de conformación del Fondo y la Desarrolladora debiera recaer en cuadros profesionales supervisados por líderes comunitarios de reconocida credibilidad. En esa Jornada se explicitarían las razones para la creación en la localidad de los nuevos instrumentos y se analizarían condiciones para iniciar su organización. Diversos aspectos económicos, financieros y de gestión se combinarían con aquéllos referidos a definir los criterios de selección de oportunidades de inversión.

La Jornada de Trabajo no debiera ser un encuentro multitudinario, sino uno relativamente pequeño con aquellos actores considerados claves para asegurarle sustento técnico y económico a la iniciativa. Sin embargo, la convocatoria y los resultados del encuentro debieran ser ampliamente informados a toda la comunidad local.

El grupo de armado del Fondo podría ser el mismo o uno diferente al convocado para conformar la Desarrolladora de Negocios Comunitarios. En el caso del Fondo debieran pesar aquéllos capaces de invertir recursos en empresas locomotoras y de acompañar luego la maduración de esa inversión. En la Desarrolladora debieran pesar más aquéllos con la habilidad para no sólo identificar y estructurar nuevas oportunidades económicas, sino también para organizar cómo aprovecharlas desde la perspectiva local.

El Gobierno Local no debiera pretender apoderarse del proceso de conformación de los nuevos instrumentos de inversión ya que, por naturaleza y dinámica, debieran estar más en la órbita de una iniciativa privada de alta credibilidad (por su honestidad y eficiencia). Esto no excluye al Gobierno Local de participar como co-inversor o, incluso, tener una presencia minoritaria en los directorios de ambas nuevas organizaciones. Pero, para ser efectivos, eficientes y sustentables, tanto el Fondo como la Desarrolladora debieran tener una agilidad que no es posible lograr en agencias del sector público, sujetas a regulaciones y procedimientos propios de su carácter gubernamental.

Quien también debiera hacer parte importante de ambos nuevos emprendimientos es la comunidad de ciencia y tecnología de nuestros países. Ya se indicó la relevancia estratégica del conocimiento en las economías del siglo XXI y son nuestros centros universitarios y tecnológicos de excelencia uno de los pilares de la generación y transferencia de ese conocimiento aplicable al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Su contribución podría darse a nivel del directorio o del personal tanto del Fondo como de la Desarrolladora, o en programas de apoyo técnico y de gestión para los emprendimientos que se promueven.

Una vez puesto en marcha el proceso de organización del Fondo y la Desarrolladora no habrá recetas ni moldes predeterminados para avanzar con piloto automático. Desde el arranque se abrirán opciones que será necesario evaluar y trabajar teniendo en cuenta una diversidad de circunstancias. Cada localidad imprimirá su sesgo a los nuevos instrumentos y es bueno que así sea. Sin embargo, cualquiera termine siendo la solución organizativa y financiera que se escoja, la misma deberá asegurar tanto agilidad y eficiencia en la ejecución como, muy especialmente, que estén claros sus objetivos respecto de los proyectos locomotores que se habrán de promover. Para poder identificarlos (al menos aquéllos que conformarán el portafolio inicial de inversiones) será necesario realizar un ejercicio muy realista de identificación de oportunidades considerando potencialidades locales y demandas locales y extralocales.

5. La imprescindible brújula ética.

Un proceso de desarrollo local es una larga marcha donde intervienen diversidad de actores; cada quien con intereses y aspiraciones que coinciden, contrastan, colaboran y compiten. Involucra muchos frentes de trabajo; atraviesa momentos buenos y malos, calmos y tormentosos. En más de una ocasión los desafíos pueden desbordar la comprensión o la gestión, así como ciertos intereses desbocados podrían enervar las

potencialidades del desarrollo local. Habrá períodos de días despejados y otros de densa neblina y noches cerradas. En esa diversidad de circunstancias contar con una brújula ética deviene imprescindible.

La brújula ética se asienta en valores que trascienden las cambiantes circunstancias y ofrece una guía para recuperar el rumbo cuando lo hayamos perdido; su norte es el desarrollo solidario del conjunto social.

Con los cambios, más aún si son acelerados, pueden desdibujarse las identidades, enturbiarse la armonía social, agregarse dudas a las ya de por sí elusivas búsquedas de soluciones a problemas complejos. En la velocidad los errores suelen multiplicarse, la impaciencia con los “rezagados” tiende a aumentar, el espejismo narcisista del éxito instantáneo puede resquebrajar la tolerancia. Con ello se compromete el valor de la diversidad, del pluralismo de ideas y de formas innovadoras pero inclusivas de hacer las cosas. Si bien cuando decantan los tiempos las ideas se ordenan, muchas veces el costo social y económico en que se incurrió es demasiado alto; fueron demasiadas penas y sufrimientos innecesarios y altos los riesgos de esterilizar potencialidades.

La brújula ética puede orientar decisiones que faciliten producir los cambios necesarios para crecer, para que todos puedan cambiar y crecer. Los valores pueden arrojar luz para alinear intereses diversos, ofreciendo perspectivas que faciliten negociar y acordar concesiones. Sirve también de referencia para administrar con inteligencia las tensiones normales de cualquier proceso.

Todos los actores debieran tener la oportunidad de reflexionar sobre posibilidades, restricciones y oportunidades de desarrollo local: no sólo un debate o análisis operativo, sino también del significado de los esfuerzos que se deberán encarar. Nada complejo o sofisticado, sino una mirada amplia acerca del proceso que se desea transitar (habrá muchos qué, cómo y porqué). Esa reflexión es imprescindible para comprender y poder participar constructivamente de sistemas decisionales. A veces ignoramos que ese ejercicio tan vital para una comunidad es la semilla y la mejor inversión de tiempo y energía para preparar las condiciones de un vigoroso proceso de desarrollo local.

Pero es obvio que la reflexión sobre posibilidades, opciones, direccionalidades, debe completarse con el tránsito hacia las acciones concretas que ayudarán a construir futuro a partir de la experiencia. La reflexión orienta y acompaña la acción; en más de un sentido la fortalece y la hace más efectiva. La acción consagra nuestra determinación. De ahí la importancia de saber transitar de la reflexión a la acción y de la acción a la reflexión sin comprometer la capacidad de actuar y de tomar las decisiones operativas que resultasen necesarias.

La brújula ética no resuelve por sí misma ninguna situación específica, pero guía nuestro pensamiento y orienta decisiones que requieren ser tomadas, las más de las veces con información incompleta. Es en esos casos de grises y turbulencias cuando la experiencia basada en el conocimiento y asistida por la brújula ética puede ayudarnos a encontrar mejores senderos de desarrollo local. Ya que en este artículo, como en

varios anteriores de Opinión Sur, venimos proponiendo la adopción de una batería de nuevos y poderosos instrumentos de promoción, no queríamos dejar de advertir lo crítico que resulta incluir en el equipaje para esta marcha hacia el desarrollo local aquella dimensión ética y de valores que, en más de una ocasión, será la que nos sostendrá y orientará.

Golpe de Timón: un diálogo constructivo con intendentes y alcaldes municipales.

(O, ¿cómo voy a ocuparme de un desarrollo local acelerado y balanceado cuando apenas si alcanzo a administrar el día a día de mi municipio?)

Un intendente o alcalde está sujeto a múltiples demandas; los recursos presupuestarios que maneja son escasos en relación con las necesidades de la población; está siempre buscando cómo emparchar algún problema que le explotó en las manos; tiene una base política que cambia con el tiempo, lo cual le requiere permanente atención; el sistema de clientelismo - que no fue creado durante su administración, pero que sigue vigente - enerva el sistema de decisiones y llega a esterilizar o desviar buenas iniciativas; las gestiones que tiene que realizar con el gobierno provincial y con el gobierno nacional le insumen mucho de su tiempo; no todo su equipo de gobierno tiene la motivación adecuada; con un horizonte temporal limitado y tironeado desde todos los ángulos apenas si logra sobrevivir en su función.

Difícil entonces plantearle que, además de administrar el día a día, se preocupe por lograr un desarrollo acelerado y balanceado de su localidad. Muchas veces no le queda muy claro qué es en concreto esto de un desarrollo acelerado y, para colmo, balanceado. Puede sonarle como una utopía de gente sin experiencia de gobierno. Sin embargo, los intendentes y alcaldes entienden perfectamente las aspiraciones de desarrollo local de su comunidad y comprenden que entrañan desafíos que es imprescindible encarar, si quisiesen que la historia no les golpee duramente.

Lo que ocurre es que tampoco cuentan con instrumentos de moderna gestión del desarrollo. Mecanismos adecuados para poner en tensión la capacidad local de realizar cosas, de identificar y sostener iniciativas, que vayan paso a paso y sin demasiadas interferencias materializando las transformaciones por todos reclamadas.

¿Qué mecanismos tenemos en mente? Pequeñas entidades catalíticas promovidas por una coalición de fuerzas locales que, una vez establecidas, funcionen con la lógica y también con el financiamiento de un emprendimiento privado.

¿Cuáles podrían ser esas entidades locales de nuevo cuño? Muchas y diversas. Tantas como fuese posible promover. Cubrirían cualquier campo del desarrollo local, pero siempre con aquellas características de encarar desafíos de desarrollo y establecerse como emprendimientos ágiles y sustentables.

¿Por dónde empezar? En realidad por cualquiera de los frentes que suscite un genuino interés de la sociedad local y que, al comenzar a operar, pueda tener la capacidad de generar los ingresos necesarios para sostener y fortalecer la iniciativa. No se podrían encarar en un comienzo iniciativas que requiriesen un financiamiento municipal permanente ya que no disponen los municipios de ese tipo de recursos.

De ahí que la recomendación de Opinión Sur sea iniciar el proceso por el lado de la movilización productiva local. Es decir, una iniciativa que sea capaz de generar mayor actividad económica en el municipio, sea a través de expandir empresas existentes, sea generando otras creadas localmente, o por decisiones de radicación de unidades productivas de fuera del municipio.

¿De qué estamos hablando? De un conjunto o batería de instrumentos que se complementen mutuamente y que, por esa acción concertada, logren efectivamente generar mayor y mejor actividad económica local. Estamos hablando de una Desarrolladora de Negocios Comunitarios y de un Fondo Local de apoyo a la Inversión Productiva.

La Desarrolladora se concentraría en identificar buenas oportunidades de negocios que tuvieran un alto impacto positivo en la economía local. Esto es, no cualquier oportunidad de negocio, sino aquellas que, por un lado, dejen buenos resultados económicos (ganancias) y, por otro, sean capaces de dejar también buenos resultados en la comunidad (empleo, desarrollo tecnológico, emergencia de nuevas capas de emprendedores, utilización de recursos locales, entre muchos otros que debieran explicitarse en cada caso). Pero, obviamente, no se trataría sólo de identificar las oportunidades, sino también de ayudar a organizar cómo aprovechar esas oportunidades. Esto es, movilizar liderazgo emprendedor capaz de conducir el nuevo proyecto, estructurar de forma moderna y eficiente la gestión y el financiamiento del emprendimiento, escoger una buena trayectoria de crecimiento que permita ir consolidándolo empresarialmente. Y no sólo eso: también acompañar el inicio de operaciones hasta que el nuevo emprendimiento no requiera de la asistencia de la Desarrolladora. Será un proceso muy sui generis, porque el éxito de la Desarrolladora se medirá porque termina siendo innecesaria su presencia (“hasta aquí llegamos juntos”).

Por su parte, el Fondo Local de apoyo a la Inversión Productiva será eso: primero que nada, un fondo; luego, local; y, en tercer lugar, destinado exclusivamente a invertir en actividades productivas sustentables y de impacto positivo en la economía local. Este Fondo estará asentado en tres pilares básicos: (i) una masa de recursos financieros que se hubiese logrado levantar y que se aplicará en una región determinada de acuerdo con criterios de inversión previamente acordados; (ii) un equipo de gestión (management) responsable de conducir exitosamente las operaciones de inversión, y (iii) un flujo de proyectos (deal flow) que llegan al Fondo con el interés de ser escogidos para ser objeto de una inversión. Los tres pilares presentan desafíos importantes.

Por un lado, será necesario conseguir los recursos para invertir a través del fondo local y acordar con quienes los aporten los criterios que regirán su aplicación en los proyectos concretos. Las fuentes de los recursos pueden ser muy diversas (inversores locales o de extrazona, institucionales o de personas); como siempre, lo más difícil suelen ser los recursos iniciales. Una vez movilizados los primeros recursos y resueltos los aspectos centrales de la gestión y el flujo de proyectos, pueden convocarse otros recursos locales o externos.

En general siempre será posible levantar recursos financieros si se lograra demostrar que los mismos se aplicarán bien en proyectos con buenas probabilidades de éxito. Quiere decir que los factores determinantes serán un buen equipo de gestión y, por sobre todas las cosas, escoger excelentes proyectos. Para ello será imprescindible acceder a un flujo de buenos proyectos; buenos proyectos en aquella doble acepción de generar ganancias e impacto positivo en la economía local.

Ahora, ocurre que son pocas las veces en que proyectos de esas características llegan a ser identificados y presentados a fondos de inversión. Hay infinidad de razones para intentar explicar por qué así sucede, pero el hecho es que no abundan los proyectos que más podrían ayudar a generar un desarrollo local acelerado y balanceado. De ahí que sea necesario contar con una instancia de identificación y armado de ese tipo de proyectos; un equipo profesional y especializado en esa crítica función. Y éste es precisamente el rol que le asignamos a una Desarrolladora de Negocios Comunitarios. Una organización novedosa en los mercados, pero que puede cumplir una función crítica para el desarrollo local: ayudar a hacer emerger proyectos de nuevo cuño; proyectos sustentables y efectivos como los que más, pero con esa particularidad del doble vector de objetivos: ganancias e impacto positivo en la comunidad local.

Fíjense cuántas veces hemos utilizado en los párrafos anteriores las expresiones “bien”, “buenos”, “de excelencia”. No ha sido con ánimo de ser redundantes, sino para marcar la dimensión cualitativa de todo este proceso... y los riesgos implícitos de frustrarlo si no se lograra asegurar esa alta calidad y excelencia.

Unos pocos comentarios finales. Para crear estos nuevos instrumentos de desarrollo local habrá que cambiar la forma de gestionar los asuntos del municipio. Habrá que entender las complejidades inherentes al acto de “promover”. Ya no se trata de hacer por sí mismo, sino de promover que se haga; que será muchas veces una posibilidad de mayor impacto ya que sólo podemos hacer por cuenta propia lo que tenemos financiado y lo que nuestra propia organización es capaz de encarar. En cambio, a través de la promoción podemos dinamizar diversas voluntades e iniciativas a las que, entre otros desafíos, les tocará movilizar su propio financiamiento y capacidad de realización.

Pero, claro, si fuese tan sencillo promover, ¿quién no se inclinaría por hacerlo? Lo que ocurre es que puede promover aquél que cuenta con credibilidad y que asegura que el proceso de conformar y gestionar la iniciativa será un proceso transparente y limpio. Esto es, que las nuevas

iniciativas (en nuestro caso la Desarrolladora y el Fondo) tendrán una conducción genuinamente independiente y no estarán sujetas a los avatares de la política local. Este criterio no puede ser disimulado o retaceado: imposible promover la movilización de voluntades económicas si no se aseguran reglas básicas de funcionamiento profesional e independiente.

Otro comentario se refiere al financiamiento, tanto de la Desarrolladora de Negocios Comunitarios como del Fondo Local de apoyo a las Inversiones Productivas. No le corresponde al Municipio sino alentar, convocar, facilitar, promover que la Desarrolladora y el Fondo puedan finalmente conformarse. En cambio, el financiamiento debe recaer en quienes se hacen propietarios de la Desarrolladora y del Fondo. Los propietarios son quienes en verdad les imprimirán la orientación sustantiva y, por tanto, debieran ser inversores compenetrados con la noción de un desarrollo local acelerado y balanceado. Esos propietarios debieran cubrir los costos operativos iniciales hasta que, como cualquier otro emprendimiento económico, la Desarrolladora y el Fondo maduren. Madurar significa en este caso que los ingresos de la Desarrolladora y del Fondo cubran por completo sus egresos y, además, les aseguren, tanto a los equipos de gestión como a los propietarios, una cierta rentabilidad.

Lo interesante es que los conceptos de Desarrolladora de Negocios Comunitarios y de Fondo Local de Inversión Productiva se asientan en la noción de alinear los intereses de quienes participan de sus actividades. Veamos este punto en más detalle. Por un lado están los emprendedores que reciben la asistencia de la Desarrolladora para elaborar un buen proyecto y encaminarlo hacia quienes pudiesen co-invertir o participar en su financiamiento: ellos se benefician por hacer parte esencial de una buena oportunidad de inversión identificada y estructurada con intervención de la Desarrolladora. Por otro lado está el equipo de gestión de la Desarrolladora: ellos se benefician porque reciben un pequeño honorario de administración (para cubrir una parte de sus gastos básicos) y un más generoso honorario de éxito (que sólo cobran cuando el proyecto haya sido financiado e implantado en el terreno). En tercer lugar están los propietarios de la Desarrolladora, que se benefician porque logran cumplimentar su mandato institucional y obtienen una adecuada compensación por los recursos y el tiempo invertidos en la Desarrolladora. En cuarto lugar está el equipo de gestión del Fondo; ellos se benefician también por un doble juego de honorarios: unos de administración generalmente muy pequeños y otros de éxito que se cobran cuando el Fondo decide finalmente desinvertir de un proyecto al que ayudó por una serie de años. En quinto lugar están los propietarios del Fondo que, de manera semejante al caso de los propietarios de la Desarrolladora, también se benefician doblemente (por el cumplimiento de su mandato institucional o personal y por los beneficios que obtiene de su inversión). Finalmente están el Municipio y la comunidad local que se benefician por el desarrollo de actividades económicas, que posibilitan un desarrollo local más acelerado y balanceado que el que se obtendría de no existir la Desarrolladora y el Fondo.

Véase que en todo esto el rol del alcalde o intendente es el de promover y auspiciar la iniciativa. El armado, la gestión y el financiamiento del Fondo y la Desarrolladora corren por cuenta de otros actores, que son los que se hubiesen convocado y logrado interesar. De ahí que la convocatoria inicial resulte tan crucial. Cae de maduro que con el liderazgo apropiado se incrementarían decisivamente las posibilidades de éxito.

Entonces, agobiado alcalde o intendente de alguno de los sufridos municipios de nuestros países, ¿valdría la pena explorar un golpe de timón en la forma como se conducen los asuntos municipales de importancia estratégica?

Construyendo el punto de inflexión hacia un desarrollo local acelerado y balanceado **(con una referencia a Tarija, Bolivia)**

De tanto en tanto se presentan ciertas coyunturas locales que conforman oportunidades de oro para impulsar un desarrollo acelerado y balanceado. Es posible que hasta ese momento la economía local no hubiese sido capaz de encarar apropiadamente sus principales desafíos en cuanto a generación de empleos, educación, salud, seguridad, etc. Pero llega un tiempo donde el proceso se acelera, pega un salto cualitativo y comienza a verificarse un claro punto de inflexión.

Esa coyuntura especial puede ser gatillada por diversas circunstancias -externas e internas- que, de una manera u otra, logran motivar y movilizar a una comunidad o a un segmento significativo de su liderazgo. Dentro de esa mezcla se destacan algunos factores que actúan como catalizadores.

Pero, en verdad, la transformación social se asienta en un cúmulo mayor de elementos que maduran con el tiempo aunque, muchas veces, esa progresiva maduración no es percibida por ojos no entrenados para reconocer los cambios. Es difícil creer que exista un único y mágico factor capaz de generar y sostener por sí solo pasajes o transformaciones estructurales. Algún nuevo factor puede, por diversas circunstancias, emerger dentro de la realidad local gatillando o catalizando cambios mayores (ayuda, facilita, induce, acelera ciertos cambios), pero el telón de fondo es que, seguramente desde mucho antes, se ha ido gestando una masa crítica de sucesos o circunstancias encadenadas que maduraron con el tiempo y tan sólo aparentan emerger como nuevo y con fuerza en un momento determinado. Eso sí, esos nuevos factores catalíticos actúan como disparadores de una voluntad transformadora.

¿Cuáles pueden ser los factores que gatillan o catalizan un proceso de cambio local acelerado? Muchos y diversos; tan diferentes como singularidades presentan las situaciones nacionales y locales. Puede tratarse de una crisis dramática, como la que atravesó recientemente Argentina, y la consecuente necesidad de sobrevivir la que moviliza violentamente a una sociedad, fuerza la cesación de pagos, provoca una dolorosísima devaluación y, sobre ese dolor, permite que los flujos económicos vuelvan a recomponerse: esto abre oportunidades para aquellas localidades que logran reaccionar y se reorganizan para encarar el nuevo horizonte de posibilidades. O puede tratarse de algo más circunstancial, como son las oportunidades que se abren para el Departamento de Tarija en Bolivia con las nuevas regalías que comienza a recibir provenientes de sus ingentes yacimientos gasíferos.

Lo fundamental es cómo reacciona una región frente a ese cambio de circunstancias. Puede seguir con un poco más de lo mismo, aceitada y hasta paradójicamente adormecida con los nuevos recursos que fluyen hacia ella. O, por el contrario, puede reconocer la oportunidad de cambio y

utilizar la coyuntura para generar un punto de inflexión en su trayectoria. Como siempre, estas visiones dicotómicas constituyen una simplificación, pero sirven, sin embargo, para explicitar que las oportunidades así como llegan, pasan, si es que no se actúa con determinación en el momento que corresponde.

La opción por un desarrollo local acelerado y balanceado generalmente implica definirse por una nueva forma de funcionamiento local; exigirá adoptar un conjunto de nuevas decisiones fundacionales. En lo que sigue de este artículo procuraremos caracterizar algunas de esas decisiones fundacionales de una nueva realidad local.

Comencemos considerando el tipo de desarrollo que sería necesario adoptar para poder gestar una nueva economía local. No se ofrece un análisis detallado de este proceso de desarrollo porque, una vez más, cada localidad deberá definir lo específico de su naturaleza y secuencias principales: no nos cansamos de repetir que la historia local es siempre singular y las fuerzas que operan en esa realidad específica encontrarán trayectorias originales aun cuando se persigan similares objetivos generales. Pero algunos comunes denominadores podrán ser los siguientes: (a) el desarrollo local se asentará en una aceleración del crecimiento; (b) el mismo será balanceado, esto es, que apuntará a que todo el cuerpo social se desarrolle y no sólo unos pocos grupos; (c) el desarrollo será sustentable, en el doble sentido de no comprometer la base de recursos naturales disponibles y de que se sostenga en el tiempo (no sirven las golondrinas de un solo verano).

Para materializar esto, en el plano económico toda región haría bien en identificar e implementar (i) grandes proyectos estructuradores de la economía local (tipo infraestructura básica de caminos, riego, energía, comunicaciones); (ii) proyectos “locomotores”, conformados por medianas empresas con la capacidad de arrastrar en su crecimiento a cientos o miles de pequeñas y micro empresas con las que se articulan; y (iii) un apoyo directo a la base del aparato productivo, tanto a los pequeños y micro productores existentes como a una nueva oleada de emprendedores que movilicen ese tremendo potencial que anida en segmentos talentosos y laboriosos hoy completamente desaprovechados. Cruzando todo el espectro de acciones y como sustento básico estará el esfuerzo estratégico en educación, pilar de cualquier intento serio de desarrollo acelerado y balanceado; tanto la educación básica formal como aquella educación promotora de la autoestima y de la capacidad de emprender iniciativas económicas y sociales.

¿Qué instrumentos están disponibles a nivel local para emprender o consolidar este derrotero? He aquí una primera y dolorosa constatación: muchas veces, el herramental disponible no se condice con la naturaleza de la acción que es necesario desplegar. Por un lado aparecen inexorablemente las necesidades de una sociedad que busca modernizarse y transformarse y, por otro bien distinto, nos lanzamos al camino muñidos de instrumentos de otra época, no siempre adecuados para encarar el tipo de acción que perseguimos.

Veamos esto con más detenimiento, pero, incluso antes que eso, reconozcamos de partida que no todos los instrumentos tradicionales ya existentes son inadecuados: le toca a cada generación rescatar aquéllos que aún resulten de utilidad. Aquí no se trata de tirar por la borda todas las organizaciones e instituciones existentes en aras de una modernidad devoradora de nuestras tradiciones. Lo que sí es imprescindible será discernir aquellos instrumentos tradicionales que aún tienen vigencia y que pueden ser reforzados, de otros que ya son inefectivos. Así como cambian las circunstancias de la vida, del mismo modo el instrumental disponible para abordar o generar nuevas oportunidades de desarrollo local debiera, de tanto en tanto, ser actualizado para hacerse más efectivo.

Ahora sí, vamos a una caracterización de la economía local que, en realidad, se repite como una constante en casi todos los países del hemisferio sur. El aparato productivo local suele representarse con dos pirámides muy diferentes: en cuanto al número de unidades productivas la pirámide muestra una enorme base donde están las pequeñas y micro empresas mal capitalizadas y de pobrísima base tecnológica, un muy flaco y reducido sector de empresas medianas, y una ínfima proporción de grandes y sofisticadas empresas; en cambio, si vemos cómo genera riqueza ese aparato productivo local la pirámide se deforma con una pobre aportación de la base, una moderada participación de las medianas empresas y una desproporcionada incidencia de las relativamente pocas grandes compañías. Esta situación expresa que no se está movilizando a pleno el potencial económico local y se posterga y desaprovecha un enorme segmento de nuestra población productiva, un absurdo sin sentido y con altísimo costo social. Es que en los sectores pauperizados anida también una tremenda capacidad -hoy latente- de generar nueva riqueza.

Movilizar productivamente a los sectores pobres deviene entonces un elemento central de cualquier estrategia de desarrollo local acelerado y balanceado; porque tiene el doble efecto de aumentar la producción local y, al mismo tiempo, mejorar la distribución del ingreso. Es decir, al movilizar productivamente a los pobres (concentrados en el sector de micro y pequeñas empresas) se potencian los efectos multiplicadores en la localidad, se tonifica el mercado interno y se introducen mejoras significativas y sustentables en la distribución del ingreso.

¿Con qué instrumentos podríamos promover la movilización productiva local, incluyendo a los pobres? En esencia necesitaríamos canalizar inversión, crédito, moderna ingeniería de negocios y un esfuerzo especial para identificar buenas oportunidades económicas de modo que nadie se enrumbe en caminos sin perspectivas. Para eso casi no existen instrumentos a nivel local. No hay instrumentos para canalizar inversión hacia emprendimientos locales, no llegan conocimientos concretos sobre la nueva ingeniería de negocios hoy disponible en el mercado, y ni que hablar de un esfuerzo de excelencia para acercar buenas oportunidades económicas al aparato productivo local. Quizás lo único disponible, y muchas veces de forma insuficiente, es el pequeño y mediano crédito que intermediarios financieros y algunas ongs vienen proveyendo.

Entonces, si realmente quisiéramos encarar una acción de promoción de un desarrollo local acelerado y balanceado, valdría salir a identificar primero, y establecer después una batería de efectivos instrumentos.

Para canalizar inversiones hacia la base del aparato productivo pueden plantearse fondos o fideicomisos locales de apoyo a las actividades productivas. Ellos invertirían en empresas locomotoras que arrastren en su crecimiento a pequeños y micro productores. Para identificar y, más difícil aún, para aprovechar nuevas y mejores oportunidades económicas para productores locales se propone conformar desarrolladoras de negocios comunitarios. Para acercar el conocimiento empresarial y la nueva moderna ingeniería de negocios a la base del aparato productivo es necesario apoyar a los fondos y a las desarrolladoras con experiencias y nuevas concepciones de cómo organizar y estructurar negocios que ayuden a movilizar productivamente a los pobres: en esto las Escuelas de Negocios, los Institutos Tecnológicos y ciertas Ongs o consultoras especializadas pueden jugar un papel crítico de diseminación y adaptación del conocimiento disponible. Finalmente, para mejorar el acceso al crédito de pequeños y micro productores ayudará mucho capitalizar y modernizar a las instituciones que hoy lo proveen, asistiéndolas en desarrollar sus servicios crediticios, así como adecuados instrumentos para movilizar el ahorro popular. (Para mayor detalle de estos instrumentos ver artículos anteriores de Opinión Sur).

En casi todas las circunstancias será de la mayor importancia desarrollar una capacidad local para elaborar propuestas, ayudar a implantar innovaciones, monitorear trayectorias. Una suerte de usina de iniciativas locales capaz de dinamizar, motivar, movilizar diversas fuerzas y grupos de la región. En última instancia lo que cuenta son las personas y cómo pueden ser motivadas para contribuir activamente al desarrollo local. Un equipo local que actúe como dínamo no partidista, con una visión plural y firmemente determinado a producir el punto de inflexión hacia un desarrollo local acelerado y balanceado deviene así otro elemento crítico en la génesis de un proceso de transformación local.

Como referencia para otras realidades locales podemos sintetizar un conjunto de opciones que comienzan a evaluarse en Tarija para ayudar a generar el punto de inflexión:

- (i) Conformación de un denominado Equipo Tarija, como una usina generadora de iniciativas locales.
- (ii) A través de la Prefectura, coordinar con el Gobierno Nacional el financiamiento y ejecución de grandes proyectos estructuradores de la economía regional.
- (iii) Establecer y fondear un fideicomiso que invierta en apoyo a empresas locomotoras de la región.
- (iv) Armar en Tarija una Desarrolladora de Negocios Comunitarios.

(v) Implementar un programa educativo que cubra la educación básica así como promueva la autoestima, refuerce la identidad cultural de Tarija y fomente la capacidad local de encarar iniciativas económicas y sociales (Programa Tarija Emprendedora).

No es pequeño el desafío y aún está por verse si éstas son las mejores líneas estratégicas donde concentrar la acción o si será necesario considerar otros aspectos y prioridades. Lo que sí queda claro es que esta visión del desarrollo local está sirviendo para movilizar y fortalecer una nueva camada de líderes locales, personas determinadas a hacer de su tierra un mejor lugar para todos sus habitantes. ¿Y qué es el desarrollo local sino un proceso de movilización de voluntades guiadas por una visión, orientadas por una estrategia y muñidas de instrumentos capaces de incidir sobre la direccionalidad de los procesos? Mucho de esto es válido en Tarija, para mí la Hermosa, pero pudiera también servir como referencia para cualquier otra región de nuestros países.

Poner todo para encarar la pobreza: la perspectiva local

La pobreza en los países del Hemisferio Sur es de tal envergadura que, para abatirla, necesitamos trabajar en muy diversos niveles de actuación¹. No se trata de un esfuerzo tecnocrático, diseñado, conducido e implementado por técnicos. La decisión de abatir la pobreza es básicamente una decisión política; una decisión del más alto nivel que deben tomar cada uno de los países y localidades afectadas. Esto no sólo involucra a gobernantes y líderes políticos sino también a empresarios, sindicatos, trabajadores, organizaciones populares y de la sociedad civil, formadores de valores y muchos otros actores. En un sentido no metafórico sino literal, nos involucra a todos.

La lucha contra la pobreza es posible y puede ser exitosa. Pero para abatir la pobreza es crítico trabajar en diversos niveles de actuación. Con un 60% de habitantes pobres no se puede ignorar ningún frente de trabajo. Necesitamos estrategias comprehensivas que movilicen políticas y acciones de nivel macro, meso y micro económico; esto es así más allá de que algunos de nosotros nos concentremos con mucha razón en el desarrollo económico local. En mi opinión lo primero es saber situar, ubicar nuestro esfuerzo en el contexto de otros esfuerzos con los que tenemos que articularnos y, en la medida de lo posible, a los que debemos respaldar, apoyar o alentar².

En lo macroeconómico es imprescindible orientar el gasto público nacional, provincial y local (infraestructura productiva y social) en apoyo a los pequeños productores y los sectores pauperizados. Riego, caminos, comunicaciones, educación, salud, etc., son esenciales para crear condiciones favorables para el desarrollo económico local. Se impone también incidir en la estructura tributaria de modo que no sea regresiva y castigue desproporcionadamente a quienes menos tienen. Un tercer requerimiento es contar con una política monetaria que asegure estabilidad de precios para evitar las enormes transferencias de ingresos de quienes dependen de pequeñas ventas o salarios fijados a favor de otros sectores más dinámicos y poderosos que pueden ajustarse con más fuerza y rapidez a la inflación.

En lo mesoeconómico (el espacio de las tramas y redes productivas, de las cadenas de valor), es crítico que se ejerza iniciativa y responsabilidad mesoeconómica. Iniciativa para promover redes económicas que incluyan a pequeños productores y democraticen resultados, y responsabilidad para que las empresas líderes no consideren sólo los efectos primarios (en su propia empresa) de sus decisiones empresariales sino también los

¹ Presentación realizada en el evento internacional organizado por Fundación Esquel y el Consorcio de Desarrollo Local sobre Iniciativas para el Desarrollo Económico Local, Quito, Ecuador, septiembre 2006.

² Este análisis puede consultarse en *Un país para todos, hacia un desarrollo justo y vigoroso*, libro de la Colección Opinión Sur, publicado en Argentina por Editorial Del Umbral, junio 2006

efectos secundarios de esas decisiones sobre el resto de actores que hacen parte de su red económica y aun de la comunidad en la que están basadas.

En el nivel microeconómico es crítico el acceso al crédito institucional y a una asesoría de excelencia (no aquella residual o de descarte que suele dedicarse al pequeño productor) en áreas de gestión empresarial, de tecnologías productivas, de comercialización y, muy especialmente, de ingenierías de negocios que permitan articular pequeña producción dispersa en emprendimientos de porte medio mucho más promisorios porque son capaces de acceder a umbrales de mejores oportunidades.

Todas estas acciones de diferentes niveles convergen en definitiva sobre un territorio. Y así como sería un absurdo ignorar el papel preponderante de las políticas de gasto público, fiscal y monetaria, de las iniciativas y responsabilidad mesoeconómicas, del acceso al crédito y a la asesoría de excelencia, de igual modo no podemos ignorar que, dado todo ello y precisamente en ese contexto, pesan -y pesan mucho- las decisiones e iniciativas locales. Esto es, si bien lo local no actúa separado de lo que ocurre a nivel de los grandes procesos nacionales, conserva importantísimos márgenes para generar iniciativas capaces de aprovechar lo mejor posible las circunstancias del contexto en que se desenvuelve. Esa iniciativa local marca muchas veces la diferencia entre regiones más prósperas y otras rezagadas respecto al promedio nacional. Hoy presenciamos un proceso de revalorización de lo local que me atreví a calificar como explosión de lo local para hacer más gráfico lo que está sucediendo. Es el desarrollo pensado y ejecutado desde la base pero sustentando en la noción de competitividad sistémica, que explicita que ya no compiten en los escenarios y mercados más importantes empresas aisladas sino tramas productivas, redes económicas, cadenas de valor. En verdad compiten sistemas económicos locales o regionales y, tanto es así, que surgen con fuerza la marca país y ¡la marca local!

En esta fase de la historia de nuestros pueblos cambian los roles tradicionales de los gobiernos locales dando paso a otras responsabilidades más ligadas con actividades económicas y la generación de empleos y de ingresos: es justamente la promoción del desarrollo económico local. El Gobierno Local necesita ahora actuar como promotor, facilitador, catalizando iniciativas; en ocasiones financiando capital semilla pero, mucho más, alentando emprendedores, convocando actores, movilizando la capacidad local de tomar y sostener iniciativas. Se requiere un liderazgo especial, íntegro y con capacidad de gestión para ir más allá de enunciados y materializar las transformaciones necesarias.

Sólo que en esa transición que está aún en sus comienzos, se constata que existe una amplia brecha entre responsabilidades, anhelos, nuevos objetivos de los gobiernos locales y los instrumentos que tienen a su disposición y suelen utilizar. Se impone desarrollar una nueva generación de instituciones de promoción que logren articular efectividad económica y justicia social. Instituciones con la rigurosidad necesaria para desempeñarse exitosamente en el sistema económico pero asegurando una direccionalidad que favorezca a pequeños y micro productores, es decir, a la base de nuestra pirámide productiva. Esto no es sencillo porque existen importantes diferencias culturales y hasta desconfianza entre actores

de muy diverso tamaño y extracción; por más que todos ellos ganarían mucho más complementándose y apoyándose mutuamente que cada uno batallando por su cuenta o, peor aún, antagonizando. Y si bien hay, sin duda, una historia muy dolorosa de desencuentros y casos de codicia y mezquindades que sublevan los espíritus, hoy es imprescindible sumar y no restar. Pero sumar no es amontonar sino convocar actores y canalizar sus energías de modo constructivo; con reglas de juego que aseguren justicia en la distribución de resultados y no dejen atrás rezagados e indigentes. De eso se trata cuando planteamos una nueva generación de instrumentos de desarrollo económico local.

Los nuevos instrumentos de promoción del desarrollo económico local son múltiples y no sólo los tres que aquí se presentan (son los que Sur Norte y Opinión Sur vienen trabajando). Hay otros y habrá muchos más en cuanto nos demos permiso para pensar con creatividad y responsabilidad. Son instrumentos que, al tiempo que promueven actividades productivas, son portadores de valores de trabajo, eficacia, solidaridad y conocimiento de excelencia. Entre ellos están (i) las desarrolladoras de emprendimientos locales o negocios comunitarios; (ii) las redes de inversores ángeles socialmente responsables y (iii) los fondos locales de apoyo a la inversión productiva. Un cuarto que nosotros no trabajamos pero que nos parece un necesario complemento son los fondos que financian innovación social (formas más efectivas y eficientes de conducir los programas sociales).

Bien conducidos, estos instrumentos pueden ayudar a promover o dinamizar un desarrollo económico local justo y vigoroso. Las Desarrolladoras, identificando y aprovechando buenas oportunidades económicas, utilizando aquella moderna ingeniería de negocios que ya existe y que permite articular pequeña producción dispersa en más promisorios emprendimientos de porte medio de modo de no reiterar tan sólo un poco más de lo mismo, soluciones de baja productividad y pobres resultados. Las Redes de Inversores Ángeles (inversores tradicionales pero también otros de nuevo cuño como fundaciones, agencias de desarrollo, organizaciones comunitarias) dan una mano financiera, de gestión y de contactos a pequeños productores con buenas ideas y determinación, comprendiendo sus circunstancias y cultura empresarial. Por su parte, los Fondos Locales apoyan la inversión productiva con recursos financieros y un valor agregado no financiero de conocimientos, información comercial, acceso a redes económicas, etc.

No es pequeño el desafío. Pero hay talento y, ojalá, también determinación para ir adelante; con enfoques basados en la inclusión de nuestras mayorías y la irrenunciable excelencia en la gestión. Los senderos pueden ser sinuosos y los procesos complejos ya que son múltiples los actores y diversos los intereses que es necesario alinear. Cuando se acortan los tiempos y nos enfrentamos con varios frentes de tormenta una brújula ética puede ayudarnos a encontrar el rumbo ya que aun en la turbulencia persiste la necesidad de adoptar definiciones y sostener la gestión.

Desarrolladoras de Negocios Comunitarios: un instrumento estratégico para construir desarrollo local

Buena parte del desarrollo de una localidad o región se sustenta en las corrientes de inversión que logran ser canalizadas hacia emprendimientos productivos de su área de influencia. Esta inversión productiva permite fortalecer el aparato productivo local, ya que refuerza las unidades existentes, pero, bien planteada, también podría facilitar la emergencia de nuevas capas de emprendedores. En las líneas que siguen mencionamos mecanismos de financiamiento de la inversión local y, en particular, consideramos un instrumento estratégico de promoción y armado de esas inversiones -Desarrolladoras de Negocios Comunitarios- que tiene la capacidad de incidir en el tipo de desarrollo local que finalmente se materializará.

(i) La inversión local en actividades productivas.

En general, la mayor parte de la inversión que fluye hacia el aparato productivo local tiende a ser financiada por los excedentes que pudieran generar las propias empresas, en muchos casos complementados con el esforzado apoyo de familiares y amigos. Sólo excepcionalmente pueden los proyectos locales acceder a los mercados de capitales; tampoco casi existen otros mecanismos de apoyo a la inversión, como son los llamados “inversores ángeles” y los fideicomisos o fondos que acompañan con capitales nuevas oportunidades locales de inversión.

Sin embargo, desde hace un par de décadas y con un fuerte componente promocional se ha venido desarrollando una incipiente industria de capital de riesgo en América Latina, en Europa Oriental y, con menos vigencia, en África. La misma busca canalizar inversión hacia empresas locales pequeñas y medianas que muestran un interesante potencial de crecimiento. Estos fondos de capital de riesgo suelen adoptar diferentes formatos organizativos y llevar diferentes nombres; en lo que hace a Opinión Sur preferimos llamarlos “Fondos Locales de Apoyo a la Inversión Productiva”.

Los Fondos se asientan en tres pilares fundamentales, que son: (a) una masa de recursos para invertir según ciertos criterios, (b) un equipo de gestión que es quien conduce las operaciones, y (c) un flujo de proyectos que reflejan las oportunidades económicas que existen en su región y entre los cuales se escogen aquéllos en los que se decide invertir.

Los tres frentes presentan desafíos importantes. Parte de los recursos financieros iniciales suelen provenir de organismos nacionales, bilaterales o multilaterales de desarrollo³, los cuales, con su intervención, permiten movilizar capitales privados o de fundaciones o del resto del sector público de los países. En un comienzo se creía que ésta era la principal restricción para el desarrollo de los fondos y que, si se lograba asegurar un flujo de recursos de inversión, el resto de los factores podrían ser encarados con éxito. No sucedió así porque los otros dos factores (un buen equipo de gestión y un flujo de buenos proyectos) son también condición necesaria para poder desarrollar esta industria de capital de riesgo. Los equipos de gestión se fueron armando sobre la marcha. A veces se movilizaban personas que lograron desarrollar habilidades para identificar primero y acompañar después buenos proyectos de inversión. Pero otras veces fueron convocados técnicos que desconocían a cabalidad el mundo de los negocios, su naturaleza, su dinámica, sus dificultades y potencialidades. Si bien nadie aprenderá a gestionar estos fondos sólo desde la teoría y que la experiencia resulta fundamental, por los mismos motivos, si no se contaba con oportunidades para hacer la experiencia de gestionar, no se lograría formar los cuadros capacitados que nuestros países necesitan. Hay mucho que decir sobre este crítico factor, pero será tema de un próximo artículo. En cambio, en las líneas que siguen nos concentraremos en el factor “flujo de proyectos” (deal flow).

(ii) El significado real de un buen flujo de proyectos.

Diversas evaluaciones de la industria de capital de riesgo han señalado la dificultad que los fondos atraviesan para encontrar buenas oportunidades de inversión. Es como que en las llamadas economías emergentes hay más buenas ideas que proyectos, y los que se presentan no cubren toda la gama de oportunidades que están ahí disponibles. Además, la innovación es limitada porque la tendencia es ir hacia lo conocido y consagrado; esto por parte de los propios emprendedores, pero también por quienes evalúan las oportunidades de inversión: a veces no saben medir correctamente el riesgo real (la percepción del riesgo no se compadece con la realidad del mismo); en otras oportunidades son temerosos de la innovación y les resulta menos desafiante reiterar fórmulas ya conocidas; en ocasiones lo que escasea es la imaginación creadora y la determinación para concretarla en realizaciones.

En todo caso, la composición del flujo de proyectos es un elemento crítico para el desarrollo local. Son esos proyectos los que, una vez financiados, determinarán el carácter de nuestro desarrollo local. Por ejemplo, si se financiasen sólo proyectos elaborados por la pequeña clase empresarial que existe en cada localidad y si esos proyectos no tuviesen ningún efecto de “arrastré” de otros emprendimientos más pequeños - plataformas para que nuevas oleadas de emprendedores puedan emerger-, entonces el carácter del desarrollo local será concentrador y no movilizador de otras potencialidades.

³ como es el caso, entre otros, del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), ambos vinculados con el BID y la Corporación Financiera Internacional del grupo del Banco Mundial.

Lo que queremos indicar es que la naturaleza de los proyectos es uno de los factores de mayor importancia para configurar el tipo de desarrollo de una localidad. Algunos proyectos emergerán de la misma forma como han venido surgiendo hasta el momento, por la iniciativa espontánea de emprendedores locales. Otros proyectos aparecerán de la mano de inversores de fuera de la localidad que deciden establecer una actividad en ella.

Una pregunta legítima es ver si es posible generar nuevos proyectos mejor estructurados de modo que, al tiempo de obtener buenos resultados económicos, se puedan maximizar efectos positivos en la economía local. Éste es un terreno controversial y resbaladizo.

Un antecedente para tener en cuenta son los infructuosos esfuerzos por aplicar ingeniería social al desarrollo de procesos que involucran a personas y organizaciones. Son muchas las variables y los factores que intervienen en esos procesos como para poder desarrollarlos en laboratorios, por sofisticados que ellos sean. De modo semejante, el mundo de la economía y los negocios presenta complejidades y singularidades que son difíciles de recrear artificialmente. Esto no significa que nada puede hacerse y que las ciegas fuerzas del mercado harán el trabajo por sí mismas. Lo que esas experiencias enseñan es que se pueden enriquecer y mejorar procesos complejos, aunque pocas veces resulta exitoso sustituir esos procesos reales por otros surgidos en laboratorios. El aporte del conocimiento, la información, los contactos, la experiencia, es válido para sumar a la iniciativa de personas y organizaciones; pocas veces, para reemplazarla.

¿Cómo, entonces, sumar sin reemplazar, enriquecer sin desmovilizar? ¿Quiénes podrían asumir esas críticas funciones catalizadoras de procesos genuinos? ¿Cómo reflejar en proyectos concretos las aspiraciones de un desarrollo local acelerado y balanceado?

Comencemos reconociendo que los equipos de gestión de los fondos de apoyo a la inversión productiva no pueden asumir la responsabilidad de estructurar buenos proyectos. En verdad no les correspondería hacerlo, aunque las localidades y los propios fondos que gestionan se beneficiarían enormemente de contar con ellos. Es que no se puede ser juez y parte al mismo tiempo. Si quienes administran un fondo desearan preservar su capacidad para evaluar con libertad las oportunidades de inversión que se presentan a su consideración, entonces no debieran estar involucrados en la gestación y armado de los proyectos. Lo que sí pueden hacer es indicar que sus criterios de inversión favorecerán proyectos locomotores (aquellas empresas medianas que arrastran en su crecimiento a cientos o miles de pequeños productores), así como que valorarán la innovación que posibilite acceder a mejores oportunidades de mercado.

(iii) Un instrumento para armar proyectos que concreten la aspiración de un desarrollo local acelerado y balanceado.

De esta forma comienza a explicitarse la necesidad de contar con un instrumento de armado de buenos proyectos, complementario a los fondos, pero independiente de éstos. Una organización, que puede ser pequeña y altamente eficiente, capaz de identificar buenas oportunidades de

mercado y que sepa estructurar el proyecto de modo que adquiera el carácter de “locomotora” y facilite la emergencia de una nueva camada de emprendedores.

Obsérvese que hemos remarcado que las oportunidades deben ser de mercado, es decir, objetivamente viables y sostenidas por las circunstancias económicas. Aquí no se trata de deslizarse hacia ningún “voluntarismo justiciero”, sino de aprovechar condiciones objetivas del mercado para introducir efectos de justicia y democratización de las oportunidades. Este punto es relevante, por lo que vale desarrollarlo.

Es común que se produzcan tensiones entre lo posible y lo deseable. Ambas fuerzas son legítimas y se condicionan mutuamente; también imponen ciertos límites que, si se los violenta, generan serios efectos destructivos. Si se pretendiese imponer a ultranza lo deseable, los riesgos de fracaso podrían ser gigantescos: hay relaciones técnicas entre variables que es inevitable considerar y existen historias específicas de cualquier situación y trayectoria que no pueden ignorarse. De hacerlo caeríamos en lo inviable (económica, social u organizativamente inviable). Pero, por otro lado, si lo posible esterilizase por completo lo deseable estaríamos frustrando la posibilidad de insuflar cierta direccionalidad a los procesos de la realidad. Y con ello podríamos tener que enfrentar dislocaciones sociales muy graves, como son en la actualidad los niveles de desempleo y pobreza.

Esto es, cuando los procesos socioeconómicos están resolviendo apropiadamente los principales desafíos de la época, los márgenes de intervención podrían restringirse porque las cosas van saliendo más o menos bien. En cambio, cuando las dificultades toman proporciones casi devastadoras, los márgenes de intervención debieran expandirse y ejercerse con la responsabilidad que esos tiempos difíciles suelen imponer.

Esto traducido al tema que nos interesa en este artículo (el flujo de buenos proyectos) se expresa en una necesidad muy concreta: necesitamos asistir, ayudar, facilitar a que emerjan buenos proyectos que sean movilizados de la potencialidad local. Es decir, proyectos que, para simplificar, denominamos locomotores.

Ahora, si aplicamos aquello de lo posible y de lo deseable a este caso específico, nos llevará a imaginar soluciones o mecanismos de mercado, pero que, al mismo tiempo y sin renunciar a ninguna rigurosidad y seriedad, sean también portadores de otros valores además de los económicos. Un mecanismo capaz de navegar las turbulentas aguas del mercado con el deliberado propósito de facilitar la emergencia de nuevos y eficientes emprendedores. Es aquí donde habrá que conciliar lo posible y lo deseable.

Una empresa locomotora es primero que nada una empresa; por tanto ella y sus proyectos deberán ser evaluados con los criterios ordinarios para apreciar su viabilidad económica, financiera y organizacional. Sólo que, además, le exigiremos que pruebe de qué manera y con qué efectividad sabrá arrastrar, mientras ella crece, a cientos o miles de pequeños y micro productores. Ellos podrán ser proveedores de bienes o servicios (efectos

hacia atrás), compradores de sus productos con los que desarrollan mejor sus propios emprendimientos (efectos hacia delante) o beneficiarse directa o indirectamente por estar vinculados a su comunidad de negocios (efectos sinérgicos).

Lo que muchas veces sucede es que no es sencillo transformarse en locomotoras de cientos o miles de pequeños productores. Los desafíos organizacionales pueden ser considerables, así como las inevitables diferencias culturales entre actores de tan diferente tamaño; ni que hablar de las diferencias de intereses. Alinear intereses y organizar todo esto no es tarea sencilla; tanto no lo es que no son muchos los casos que emergen espontáneamente en el mercado. Pero su importancia estratégica para promover una vibrante y más balanceada economía local es enorme. Para cubrir esa brecha es que hemos propuesto el concepto de Desarrolladora de Negocios Comunitarios.

Una Desarrolladora de negocios comunitarios es, en esencia, un equipo identificador de oportunidades y armador de buenos proyectos/negocios para poder aprovecharlas. Es una empresa privada o mixta que actúa localmente y conoce o puede llegar a identificar oportunidades, tanto en el mercado local como muy especialmente en mercados más allá de lo local (distantes o cercanos). Eso sí, su estructura organizacional puede ser muy diversa ya que hay mucho por explorar, ensayar, comprender acerca de formas de operar y las circunstancias sin duda que variarán de localidad en localidad.

La Desarrolladora no se apropia de los proyectos que ayuda a estructurar, aunque bien podría tener una participación minoritaria en ellos a modo de honorarios de éxito. De esta forma sus intereses y los de los proyectos quedarían mejor alineados: si son exitosos participarían de sus resultados y, si no lo son, no recibirían compensación por sus esfuerzos. La propiedad y conducción de los proyectos debiera quedar firmemente en manos del propio emprendedor. El emprendedor podría ser una persona, un grupo de inversores o una organización que asocia a productores.

Lo importante es que una empresa o proyecto locomotor tendrá que probar su viabilidad y, además, sus impactos positivos en la economía local para poder recibir una inyección de capital y el valor agregado de asesoría de excelencia que fluiría primero de la Desarrolladora y, después de recibida la inversión, también del equipo que gestionase un Fondo Local de Apoyo a la Inversión Productiva.

(iv) El apoyo de la moderna ingeniería de negocios.

Para estructurar un buen proyecto locomotor será necesario acudir a la moderna ingeniería de negocios que, felizmente, ya existe y está disponible en el mercado. Sólo que esa ingeniería de negocios pocas veces se pone a disposición de los pequeños y micro productores. Esto incluye, entre varios otros, los sistemas de franquicias, la conformación de conglomerados económicos basados en la concertación de producción dispersa y ciertas agroindustrias que movilizan la producción de pequeños agricultores.

Los sistemas de franquicias constituyen una fórmula muy útil para movilizar a pequeños y micro productores. Habrá alguien que lidere y organice la franquicia y muchos franquiciados que producirán determinados bienes o servicios bajo el paraguas y con el apoyo de una verdadera organización económica. El sistema podrá proveerles a los franquiciados una línea de productos, los insumos para producirlos, cierta capacitación tecnológica y de gestión, y una comercialización única para el conjunto de la red. A cambio de ello recibirá una parte de los ingresos que genera cada franquiciado, sea directamente o a través del privilegio de ser el único abastecedor de sus insumos. Si la franquicia es exitosa, los pequeños productores asociados con ella crecerán como conjunto económico, si bien cada uno como responsable directo de su propio negocio.

La conformación de conglomerados económicos (verdaderas empresas de porte medio o grande) que operan en base a producción dispersa ya ha sido ensayada con éxito en varios mercados. En estos casos, una suerte de Central de Servicios (el corazón del emprendimiento), provee a diferentes talleres las funciones de diseño, financiamiento y comercialización, mientras que la producción propiamente dicha se realiza de forma descentralizada aunque respetando celosamente los estándares de conjunto establecidos por la Central o empresa madre.

En áreas rurales ciertas agroindustrias de porte medio o grande actúan movilizándolo la producción de cientos o miles de pequeños agricultores. Pueden también facilitar el desarrollo tecnológico de los productores y aun inducir importantes procesos de reconversión productiva. Así, por ejemplo, será difícil que un productor de papas pueda transformarse por sí solo en productor de espárragos; requerirá, por lo menos, de un canal cierto de comercialización de su eventual nueva producción y, muchas veces, asistencia técnica y financiera para materializar su reconversión. Una agroindustria dedicada a los espárragos podrá liderar cambios importantes en las circunstancias de los pequeños productores y, en ese sentido, actúa como una empresa locomotora. Sólo que ese poder diferencial que ejercen podría también afectar o deprimir las condiciones de desarrollo de los pequeños productores, muy especialmente si tuvieran una posición de monopolio de ese particular mercado o región.

La presencia de un Fondo y una Desarrolladora podría influir para asegurar un crecimiento balanceado del conjunto (franquiciados y franquiciador, central de un conglomerado y productores dispersos, agroindustria y pequeños agricultores) sin que el desarrollo de unos se sustente en la explotación de los otros. El aporte de capital y, más importante aún, todo el valor agregado en contactos, en formas más efectivas de estructurar los negocios, en conocimientos especializados que tanto el Fondo como la Desarrolladora agregan cuando participan de un proyecto, pesan fuerte en el sistema de decisiones empresarias; su participación puede constituirse en un factor muy efectivo para asegurar ese crecimiento balanceado.

(v) Los márgenes de una intervención beneficiosa.

No es saludable imponer un tipo de intervención que pudiera afectar la efectividad, la motivación o la determinación de quienes conducen emprendimientos económicos. Las fuerzas que son capaces de iniciar y conducir emprendimientos, que llevan consigo el conocimiento y el compromiso que hacen a lo mejor del accionar empresarial, debieran ser preservadas y alentadas. Una empresa requiere de un liderazgo firme y de un cuerpo organizativo sano y fuerte. El sistema de decisiones es su sistema nervioso y no puede bloquearse sin afectar negativamente la suerte del emprendimiento. En este sentido aparece un claro margen para limitar lo que podría considerarse una intervención beneficiosa.

Al mismo tiempo, son demasiado complejos los procesos productivos contemporáneos, humanamente imperfectos quienes los conducen y muy significativos sus impactos sobre las comunidades en las que esos negocios se desarrollan (o no se desarrollan), como para no procurar agregarles una dosis adicional de respaldo y orientación. Tan sólo la suficiente para gatillar un pujante crecimiento, no desmovilizar iniciativas y asegurar mejores impactos en la economía local. Pero debe quedar claro que tampoco ayudarían sobredosis de esos mismos nutrientes.

La acción de desarrollo local se mueve dentro de esos márgenes: le toca alentar las iniciativas, pero sin asfixiarlas; apoyar a los actores más innovadores, sin desmovilizar a nadie; alinear intereses diversos para poder transitar una trayectoria constructiva; administrar con inteligencia y justicia las inevitables tensiones que acompañan todo proceso. Ni debiera pretender conducir todo, ni engañarse con abstenerse de toda intervención.

No compartimos la creencia de que debiéramos optar por alguno de los extremos ideológicos que proclaman: uno el libertinaje económico, y el otro, el dirigismo burocrático. Las democracias se asientan en la colaboración y complementación entre quienes las conforman y, si bien como en cualquier sistema vivo y complejo conviven en ellas permanentes desafíos, riesgos y posibilidades, y todo esto inmerso en instituciones, reglas y procedimientos, al final lo que cuenta es la gente, cómo se relacionan, cómo interactúan.

Las Desarrolladoras de Negocios Comunitarios hacen parte de una nueva generación de instrumentos que, comprendiendo y operando dentro de los parámetros del mercado son, al mismo tiempo, portadores de valores y direccionalidad. Catalizan toda la energía de la iniciativa individual y organizacional, pero cuentan además con una brújula -su mandato y la conformación de su Directorio- que les permite orientarse aun en zonas o momentos de densa neblina.

Las Desarrolladoras trabajan, inducen, promueven la colaboración productiva entre actores, a través de estructurar negocios y emprendimientos que resulten exitosos. Debieran especializarse en descubrir sinergias y en estructurar operaciones que los actores individuales fuesen incapaces de

encarar por sí solos, sea por falta de escala, conocimiento o experiencia. Su trabajo incluye la incubación de una idea, su desarrollo y estructuración en un proyecto viable y locomotor; también abarca acompañarlo en sus fases iniciales de lanzamiento y de firme implantación en el mercado. Su orientación no tolera ninguna concesión a la ineficiencia o al mal uso de los recursos movilizables.

Los mercados -espaldas dorsales de los sistemas económicos contemporáneos- nos enfrentan con una diversidad de situaciones en las que a las Desarrolladoras les toca operar, ya que pueden presentar espacios más o menos grandes, o más o menos estrechos para la colaboración entre actores. Son espacios complejos y dinámicos, conformados por organizaciones productivas, sus propietarios, trabajadores y reguladores, con miles o millones de perspectivas, intereses y motivaciones que convergen, compiten y, de una forma u otra, colaboran entre sí.

El perfil o carácter de los mercados depende de quienes los conforman y, muy particularmente, de quienes por su liderazgo e influencia van conformando las actitudes y cultura prevalecientes. Si lo más salvaje de nuestras idiosincrasias terminase apropiándose del timón que nos pertenece a todos, hacia aguas turbias seríamos conducidos. Si, en cambio, los ingenuos nos condujesen, los riesgos de desbarranques podrían multiplicarse. Por ahí, como siempre, buscando sus márgenes entre lo deseable y lo posible andará el sendero que podría servirnos mejor. Las Desarrolladoras de Negocios Comunitarios son, en ese sentido, parte de una búsqueda de superación. Queda para cada experiencia de desarrollo local evaluar si este instrumento le resulta útil y, de serlo, definir por su cuenta y con creatividad lo específico de su perfil técnico y organizativo.

PROLOCAL: Una iniciativa capaz de catalizar procesos sostenidos de desarrollo local⁴

1. La oportunidad para desencadenar procesos sostenidos de desarrollo local

La esencia de una intervención de desarrollo local es, por naturaleza, estrictamente catalítica: debiera centrarse en ayudar a movilizar la capacidad de iniciativa local. Hay demasiada energía social desaprovechada que, con apropiadas medidas de estímulo, podría reorientarse hacia fines de mejoramiento social. En lo económico esto implica promover actividades productivas (preferiblemente en torno a promisorias cadenas de valor) capaces de generar nueva riqueza que beneficie con equidad a todos quienes contribuyan a generarla. Para lograrlo, el esfuerzo de desarrollo local necesitará adoptar una mejor asignación de los escasos recursos económicos y organizacionales disponibles.

Antes que nada vale explicitar que, siendo los recursos financieros importantes, no son los únicos que cuentan a nivel local: los recursos financieros no pueden por sí solos desencadenar procesos sostenidos de desarrollo local. Hay otros recursos locales que pueden jugar papeles estratégicos en el inicio y sostenimiento de importantes procesos de desarrollo local. En realidad, uno de los activos más valiosos es la capacidad que tienen los gobiernos y las organizaciones locales para movilizar la energía de la comunidad, es decir la habilidad para incentivar y facilitar que una diversidad de actores puedan liderar iniciativas útiles para la localidad, ya sean empresas, programas educativos o servicios para la salud. El fortalecimiento de instituciones e instrumentos que posibiliten una efectiva acción catalizadora deviene así un componente clave para desencadenar procesos sostenidos de desarrollo local.

Existe en general potencialidades locales pobremente aprovechadas y buenas oportunidades que no han sido cabalmente identificadas. Así como la construcción de infraestructura física (puertos, puentes, caminos, etc.) es crítica para la movilización de personas y productos, una buena infraestructura institucional de apoyo a la movilización del potencial local actuaría como puentes y caminos organizacionales para facilitar que la población local pueda encarar diferentes tipos de iniciativas.

Es responsabilidad de un buen gobierno local apoyar y estimular la movilización del conjunto de la energía disponible en la comunidad para proyectos productivos, sociales y educativos. En otras palabras, facilitar que la energía de la población no quede latente sino sea activada y constructivamente canalizada en proyectos que generen conocimiento, trabajo, destrezas e ingresos.

⁴ Este artículo fue escrito en conjunto con Patricia Mizrahi. El equipo de asistencia técnica de PROLOCAL incluye como uno de sus miembros principales a Eduardo Remolins. Los autores se han beneficiado en reiteradas oportunidades de sus aportaciones.

En los países del Hemisferio Sur existe una importante brecha entre necesidades de desarrollo local e instrumentos disponibles para encararlas. Ni los gobiernos locales, ni las agencias y organizaciones de desarrollo, tienen a su disposición una batería de instrumentos efectivos para promover un desarrollo local que se corresponda con la naturaleza y las dimensiones de los desafíos que enfrentan.

El mejor servicio que podemos prestar al desarrollo local es encararlo con el realismo propio de soluciones viables y sustentables. Para ello existe una gran variedad de nuevos instrumentos y posibilidades. En este artículo se recomienda un pequeño número de esos nuevos instrumentos de desarrollo: Desarrolladoras de Negocios Comunitarios, Fondos Locales de Inversión Productiva y Redes de Inversores Ángeles socialmente responsables. Estos tres instrumentos pueden funcionar en mercados existentes aunque se requiere de un esfuerzo inicial para lanzarlos exitosamente. Este esfuerzo tiene un componente económico, pero sus dimensiones de promoción y organización son más importantes.

Las tres iniciativas constituyen mecanismos efectivos para movilizar energía productiva y fortalecer la comunidad local. Son instrumentos que promueven y facilitan la movilización productiva de sectores económicos que en la actualidad son subutilizados-. Los Fondos Locales de Inversión Productiva canalizan recursos financieros y know-how de negocios hacia iniciativas productivas sostenibles, con el doble propósito de obtener ganancias y tener un impacto positivo en la economía local. Las Desarrolladoras de Negocios Comunitarios identifican y organizan oportunidades de negocios promisorias que tienen efectos multiplicadores en la economía local usando conocimiento especializado y capacidad organizacional de alta calidad. Las Redes de Inversores Ángeles complementan a los Fondos y a menudo los preceden financiando los nuevos proyectos; pueden trabajar muy coordinados con las Desarrolladoras.

Los instrumentos de promoción pueden estructurarse de diversas formas y establecer entre ellos diferentes tipos de interrelaciones. Las Desarrolladoras de Negocios Comunitarios se organizan en equipos muy bien entrenados dedicados a descubrir oportunidades y, una vez que éstas son identificadas, a establecer la mejor manera de aprovecharlas para apoyar el desarrollo local. Los Fondos Locales de Inversión Productiva complementan a las Desarrolladoras y a otros actores que generan oportunidades de negocios, ofreciendo sus recursos durante la primera ronda de capitalización de estos emprendimientos. Ambos tipos de organización forman parte de una nueva batería de instrumentos que las municipalidades y los gobiernos provinciales podrían y deberían estimular y promover.

En general los Fondos Locales de Inversión Productiva no pueden por sí solos producir un flujo de proyectos que tenga buen potencial para movilizar la energía empresarial de sectores “emergentes”. Se requiere de esfuerzos especiales para identificar estos proyectos y, más aún, para transformarlos en empresas modernas exitosas. Ésta es la función principal de las Desarrolladoras. Por su parte, las Redes de Inversores Ángeles tienen un gran dinamismo y capacidad operativa; gracias a su alto grado de flexibilidad y discreción, se encuentran en una buena posición para generar iniciativas. La red también funciona como un “coordinador” para inversores individuales. Las Desarrolladoras son sus aliados naturales al

ayudar a reforzar el flujo de buenos proyectos y los Fondos también, ya que pueden actuar como mecanismos adicionales de salida para las inversiones Ángeles.

Los Fondos, las Desarrolladoras y las Redes de Inversores Ángeles podrían contribuir a lograr un desarrollo local más equilibrado. Bien aplicados, estos tres instrumentos pueden mejorar la distribución del ingreso, ya que su mayor impacto radica en la creación de empleos, habilidades e ingresos de quienes participan en los proyectos. Estos instrumentos también pueden contribuir a mejorar la estructura productiva de las regiones donde se establecen. Las nuevas inversiones locales tienen efectos multiplicadores indirectos y beneficios derivados o secundarios que ayudan a fortalecer el mercado local, la experiencia empresarial y el fortalecimiento económico de las comunidades donde funcionan. Las oportunidades de negocios que se identifican implican el acceso a mercados que exceden el entorno local, y la tecnología y las formas organizacionales adoptadas atraen y adaptan el conocimiento disponible de modo de asegurar el mejor uso posible de los recursos locales. Esto puede ayudar a reducir desequilibrios externos.

Ninguno de los instrumentos es concebido para ser financiado por el sector público y, por ende, no tendrá un impacto negativo en los presupuestos locales. Por el contrario, casi toda la financiación proviene de fuentes privadas o de organizaciones de desarrollo y, una vez que se establecen las nuevas empresas productivas, se produce una expansión de la base fiscal imponible de la cual deriva una buena parte de los ingresos públicos

2. Un modo efectivo de comenzar el proceso

Un primer desafío es sencillo pero crucial: identificar a aquellos que podrían liderar la implementación de Desarrolladoras y Fondos Locales. Estas personas u organizaciones deben tener un claro compromiso con el desarrollo local, como también el necesario know-how sobre el mundo de los negocios y de la inversión, en especial respecto a las que llamamos empresas locomotoras que son aquellas unidades que arrastran en su crecimiento a un gran número de empresas pequeñas. El papel de los gobiernos locales puede ser de promover el establecimiento de Desarrolladoras y Fondos, pero sin asumir la responsabilidad de gerenciar o financiar.

¿Cómo identificamos este nuevo tipo de liderazgo económico? Una de las acciones es despertar el interés de diversos sectores locales particularmente del área educativa, los negocios y de la sociedad civil. Para ello habrá que realizar consultas que permitan identificar aquellos actores con capacidad de liderazgo y habilidad para movilizar activos locales. Sería poco inteligente centrarse sólo en los actores establecidos y consolidados, aún cuando es muy provechoso que éstos hiciesen parte de la iniciativa. De lo que se trata es identificar también nuevos actores emergentes. La idea de un desarrollo local justo y vigoroso implica movilizar recursos y compartir resultados, abriendo el juego a la participación de un nuevo liderazgo en el campo de la educación y de los negocios.

Estas consultas proveerán los nombres de personas y organizaciones capaces de encarar la tarea de establecer y gestionar los nuevos instrumentos de desarrollo local (un Fondo Local de Inversión Productiva y una Desarrolladora de Negocios Comunitarios). Esto podría extenderse a otros instrumentos enfocados a mejorar los sistemas educativos, de salud, de seguridad y de cultura, que son igualmente vitales para asegurar un desarrollo local sustentable.

Para materializar este primer paso concreto se sugiere organizar una “jornada de trabajo” diseñada para considerar la viabilidad y la eventual organización de los nuevos instrumentos sugeridos. El Gobierno Local podría facilitar su implementación ayudando a concertar la sesión de trabajo y co-financiando los modestos gastos que supone.

Durante esta jornada de trabajo se analizan las razones para establecer nuevos instrumentos de desarrollo local así como las condiciones para asegurar una efectiva organización de los mismos. Se considera una variedad de aspectos económicos, financieros y de gerenciamiento junto con la adopción de criterios para seleccionar las oportunidades de inversión. La jornada de trabajo no está concebida para involucrar a un gran número de participantes sino a un relativamente pequeño pero influyente grupo; contaría con la presencia de actores con capacidad para proveer apoyo institucional, técnico y económico a la iniciativa. Sin embargo, corresponde que el propósito y los resultados de la reunión sean compartidos ampliamente con la comunidad local.

El grupo responsable de establecer el Fondo podría o no ser el mismo que el que integre la Desarrolladora de Negocios Comunitarios. En el caso del Fondo, debería dársele especial gravitación a aquellos capaces de invertir recursos en empresas locomotoras y de acompañar luego la maduración de esas inversiones. En cuanto a la Desarrolladora, cabría focalizarse en aquellos con la capacidad no solo de identificar y estructurar nuevas oportunidades económicas, sino también de organizar modos de aprovechar estas oportunidades desde la perspectiva local.

El gobierno local no es quien establece los nuevos instrumentos de inversión, ya que por su naturaleza y dinámica estos instrumentos caen más en la órbita de una iniciativa privada con buena credibilidad. Esto no impide al Gobierno Local poder participar como co-inversor o incluso tener una presencia minoritaria en los directorios de las nuevas organizaciones. Para ser efectivos, tanto el Fondo como la Desarrolladora deben ser organizaciones muy ágiles que no siempre se logra en entidades del sector público, sujetas a regulaciones y procedimientos propios de su carácter gubernamental.

La comunidad científica y tecnológica es un actor importante en esta iniciativa. Es conocida la importancia estratégica que el capital humano y el conocimiento tienen en las economías del siglo XXI. Las universidades y los centros tecnológicos de excelencia pueden hacer aportes de mucho valor desde los directorios de Fondos y Desarrolladoras, o proveyendo apoyo técnico u organizativo para proyectos específicos.

Una vez que el proceso organizacional del Fondo y de la Desarrolladora haya sido puesto en marcha, no hay recetas o moldes predeterminados que permitan avanzar en piloto automático. Desde el comienzo, se abren opciones y diferentes posibilidades que es necesario evaluar y elaborar, teniendo en cuenta múltiples circunstancias. Cada localidad pone su sello en los nuevos instrumentos y éste es un elemento positivo y necesario en la ecuación. Sea cual sea la solución organizacional o financiera que finalmente se elija, ésta debe garantizar tanto la agilidad como la eficiencia en la implementación y, muy especialmente, proveer objetivos claros en relación con los proyectos locomotores que se estén promoviendo. Para identificar estos proyectos (al menos aquellos que van a constituir el portafolio de inversión inicial), será necesario considerar no sólo el potencial y la demanda locales sino muy especialmente las oportunidades que se presentan en los mercados extra-locales.

3. Explorando la viabilidad de posibles cursos de acción

Cada jornada de trabajo se diseña de acuerdo con las circunstancias y desafíos específicos que enfrenta la localidad o región en cuestión. La iniciativa busca (a) explorar posibilidades de desarrollo local sustentable dentro de cada comunidad, (b) adoptar las mejores formas para aprovechar las oportunidades que se identifiquen, y (c) organizar en función de ello un plan de acción para el corto plazo que permita iniciar con efectividad este proceso. El propósito es elaborar soluciones productivas que salgan al cruce de la pobreza y el desempleo en una perspectiva de desarrollo local sustentable.

Los participantes de las jornadas de trabajo pueden ser, entre otros, organizaciones de desarrollo (públicas y no gubernamentales), emprendedores interesados en estos nuevos segmentos de mercado, representantes de pequeñas y medianas empresas, asociaciones de productores y distribuidores, cooperativas de producción, oficiales de entidades financieras especializadas en pequeños y micro créditos, centros tecnológicos y universidades, y funcionarios del gobierno local.

La jornada de trabajo inicial puede tener un día y medio de duración. En general, cubre temas como (i) identificación de capacidades y oportunidades locales; (ii) características, organización y financiación de Desarrolladoras de Negocios Comunitarios; (iii) si y cómo estas pueden complementarse con Fondos Locales de Inversión Productiva; y (iv) elaboración de un Plan de Acción inmediato. No obstante, pueden introducirse variaciones de acuerdo con los intereses locales y otras restricciones.

El resultado esperado es generar una dinámica local capaz de lanzar buenas iniciativas económicas sustentables ofreciendo el ambiente apropiado para facilitar su implementación.

Información adicional

Información adicional sobre Desarrolladoras de Negocios Comunitarios, Fondos Locales de Inversión Productiva y Redes de Inversores Ángeles puede encontrarse en números anteriores de Opinión Sur:

[Desarrolladora de Negocios Comunitarios y Fondo Local de Inversión Productiva: una poderosa combinación de instrumentos para concretar desarrollo local](#)

[La explosión local \(o cómo dinamizar un municipio a partir de sus recursos disponibles\)](#)

[DESARROLLO LOCAL: 90% de transpiración y 10% de inspiración.](#)

[Desarrolladoras de Negocios Comunitarios: un instrumento estratégico para construir desarrollo local.](#)

[Desarrollo desde lo local: nuevo protagonismo para municipios y gobiernos provinciales.](#)

[Una iniciativa de desarrollo para la Región Centro de Argentina](#)

[Desarrolladoras de Negocios Comunitarios para la Región Centro de Argentina.](#)

[Redes de Inversores Ángeles para la Región Centro de Argentina.](#)

[Nuevos y viejos inversores ángeles: quiénes son, quiénes pueden ser y para qué sirven.](#)

[La movilización productiva de los pobres: una dimensión crítica para asegurar viabilidad y sustentabilidad al desarrollo.](#)

[Encarando la pobreza estructural: un programa de acción en varios frentes.](#)