

## **Conferência Brasileira de Arranjos Productivos Locais**

APL: Inovação, desenvolvimento e sustentabilidade

Novas formas de olhar o espaço productivo

## **Desde la Competitividad de Cluster hacia un Enfoque Territorial:**

***Experiencias y Aprendizajes de Proyectos FOMIN-BID***



**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**  
**Miembro del Grupo BID**

[www.iadb.org/fomin](http://www.iadb.org/fomin) / [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

# Tabla de Contenidos

- I. **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)**
- II. **Experiencia y aprendizaje del FOMIN en Proyectos de Integración Productiva (PIP)**
- III. **De un Enfoque de Cluster a un Enfoque Territorial:  
Nueva Generación de Proyectos**

# **I. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)**

# FOMIN en resumen

**Mayor proveedor de asistencia técnica** en América Latina y el Caribe

- Aproximadamente US\$ 120 millones anuales

Énfasis en el **desarrollo económico y reducción de la pobreza**

- A través del sector privado y ONGs
- Enfoque en micro, pequeñas y medianas empresas

**38 países donantes**, representados en el Comité de Donantes

**26 países beneficiarios** de América Latina y el Caribe

**Oficinas en 26 países de la región y Sede** en Washington D.C.

**Provee asistencia técnica, préstamos e inversiones**

- Promedio de asistencia técnica de US\$ 1 millón

**Fuente de conocimientos**

- Amplios conocimientos y expertise sobre el desarrollo de la Región



# FOMIN en Cifras

## Primeros 15 años del FOMIN

Recursos comprometidos por el FOMIN desde 1993	US\$ 1.7 mil millones
Total de recursos movilizados	US\$ 2.7 mil millones
Número de proyectos completos	590
Número de proyectos activos	550
Recursos disponibles para nuevos proyectos	US\$ 600 millones
% de proyectos activos en los países más pobres	45%
Monto total desembolsado hasta la fecha	US\$ 928 millones
% de proyectos completos que alcanzaron sus objetivos	87%
Número de socios/agencias ejecutoras	650
Número aproximado de micro y pequeñas empresas beneficiadas	Más de 4 millones, a través de donaciones, microcréditos y otros productos financieros



## **II. Experiencia y aprendizaje del FOMIN en Proyectos de Integración Productiva**



# Proyectos de Integración Productiva (PIP)



**Mejora de la competitividad de las PyMEs a través del desarrollo de redes horizontales y cadenas de proveedores**

**19 proyectos** aprobados por **US\$ 44,1 millones**, desde 2003

- US\$ 22.5 millones (FOMIN)
- US\$ 21.6 millones (Contrapartida local)

**16 países** en América Latina y el Caribe

**71 Redes de negocios o clusters** apoyados

**60 Socios locales**, incluyendo instituciones públicas, privadas y universidades

## Resultados

- Innovación de productos y procesos
- Acceso a nuevos mercados
- Fortalecimiento de instituciones locales
- Incremento en ventas, empleo, producción y productividad



# Proyectos PIP: Algunos Resultados

## Programa de Desarrollo de Distritos Industriales – Brasil (2002-2007)

### Objetivo

Incrementar la competitividad de las grupos asociativos de pequeñas empresas de:

- Muebles, en Paragominas (PA)
- Confecciones, en Nova Friburgo (RJ)
- Calzados, en Campina Grande (PB)
- Artesanía y confecciones, en Tobias Barreto (SE)

### Financiamiento

US\$ 4,105,000 (US\$ 2,075,000 FOMIN / US\$2,030,000 Aporte Local)

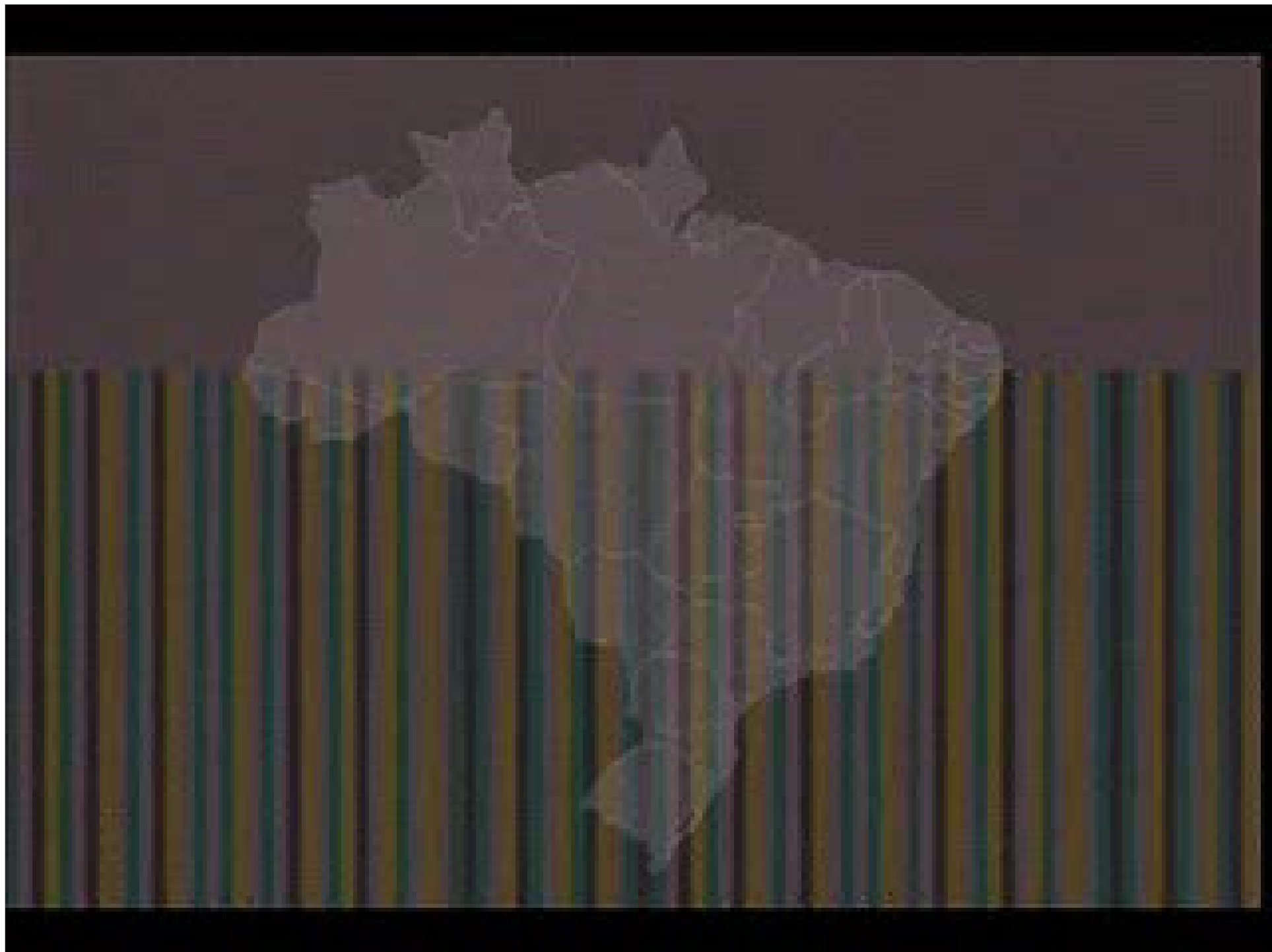
### Agencia ejecutora

SEBRAE

### Resultados

- 591 empresas beneficiadas
- Generación de nuevos empleos
- Aumento en las ventas
- Innovación de productos y procesos
- Acceso a nuevos mercados internacionales: Asia, Europa, Estados Unidos





# Proyectos PIP: Algunos Resultados

## Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas – Argentina (2003-2007)

### Objetivo

Incrementar la competitividad de las grupos asociativos de pequeñas empresas y productores de Córdoba, Argentina

### Cadenas

TIC, Muebles, Productos Regionales (Olivícola, frutihortícola y caprino)

### Agencia Ejecutora

Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC)

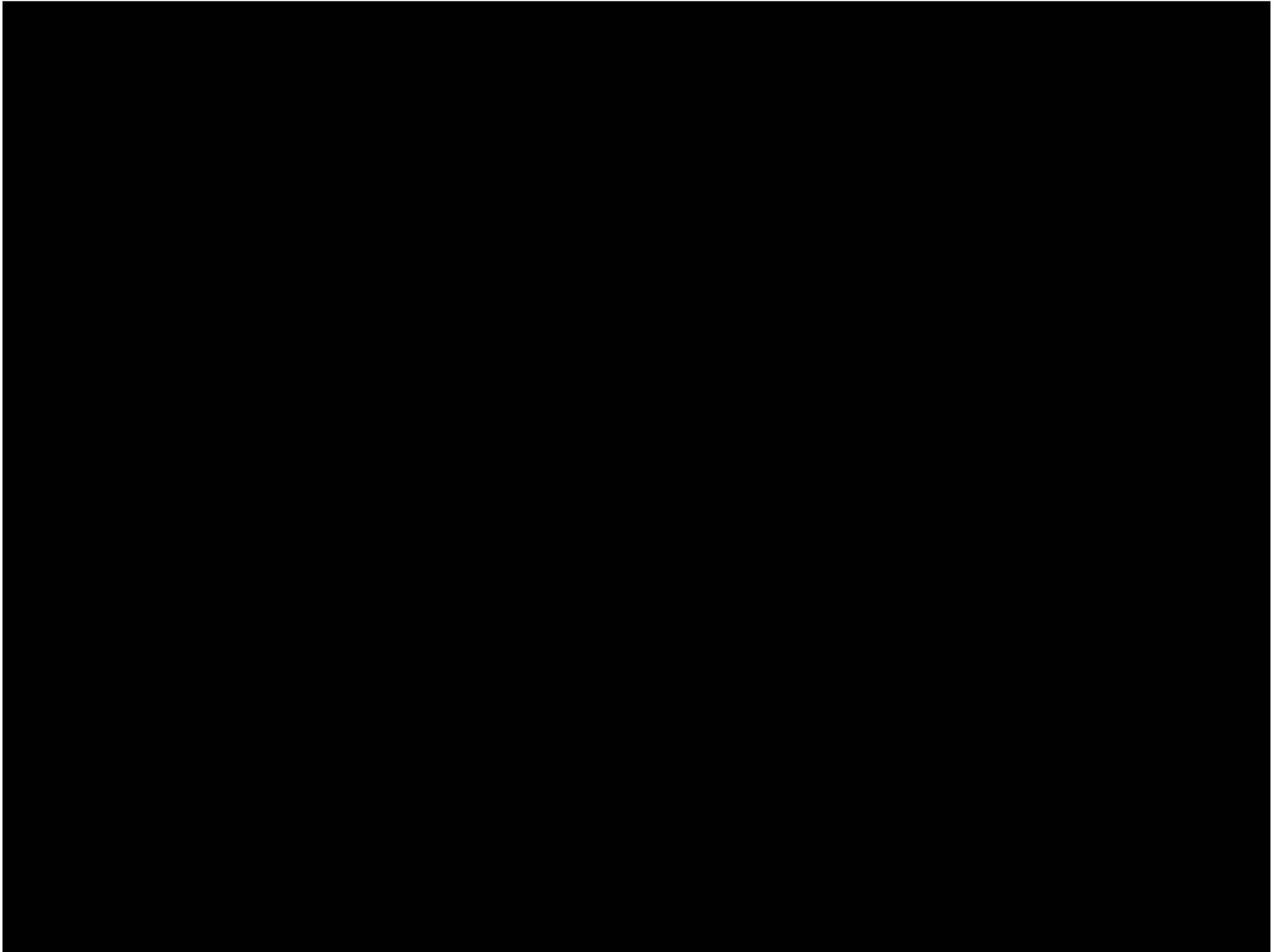
### Financiamiento

US\$ 1,802,200 (US\$ 1,082,640 FOMIN / US\$719,560 Aporte Local)

### Resultados

- 583 empresas beneficiadas
- Aumento de ingresos en un 27% (TIC, M y PR -106% en el caso caprino)
- Retorno de inversión: Promedio de \$6,67 pesos de utilidad social por cada peso invertido por el Programa
- 9 nuevos agrupamientos
- Aumento de exportaciones/facturación
- Formalización de la tenencia de la tierra para campesinos de la cadena caprina





# Proyectos PIP: Gestión de Conocimiento

## Generación y diseminación de Productos de Conocimiento

- **Guía de Aprendizaje** para *policy makers* y operadores de proyectos
- **Estudios de casos y mejores prácticas** en América Latina (Publicado por Harvard University Press)
- **Metodología** de promoción de acciones colectivas
- **Manual** de sistema común de monitoreo de proyectos PIP
- **Lecciones aprendidas** en el diseño de proyectos de integración productiva y clusters
- **Productos audiovisuales:** entrevistas con expertos, directores de proyectos y beneficiarios

## Lanzamiento de una Comunidad de Aprendizaje Interinstitucional

- Conformación de una **Red de Aprendizaje de más de 70 instituciones** para el intercambio de experiencias y lecciones, aprendizaje mutuo y generación y transferencia de conocimientos
- Generación de espacios de **interacción entre expertos y practicantes**



# Proyectos PIP: Gestión de Conocimiento



## Programa de Formación Regional en DEL con Inclusión Social – AR, CH, BR, GU & PE (2009-2013)

### Objetivo

Formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones en el diseño, puesta en marcha y gestión de programas y proyectos de desarrollo económico local (DEL) y trabajo decente

### Financiamiento

US\$ 6,210,000 (US\$ 3,300,000 FOMIN / US\$1,270,000 OIT-ONUDI / US\$ 1,640,000 Contraparte local)

### Agencias ejecutoras

FOMIN, OIT, ONUDI y socios locales

### Resultados esperados

- 575 responsables formados del sector público, privado y académico en 8 países
- Red de 30-40 expertos *seniors* lanzada y consolidada
- 200 formadores profesionales capacitados
- 400 operadores y diseñadores de política formados
- 20 proyectos DEL formulados e implementados con financiamiento del Programa



# Proyectos PIP: Gestión de conocimiento

## Taller Internacional “Competitividad de pequeñas empresas: clusters y desarrollo local”

Octubre de 2007, en la Sede del BID

### Objetivos

- Compartir y discutir sobre resultados, aprendizajes y buenas prácticas de proyectos de clusters del FOMIN y ONUDI en América Latina, Asia y África
- Fortalecimiento de la Comunidad de Aprendizaje Interinstitucional
- **Reflexión conjunta sobre la evolución de los proyectos PIP:** nueva familia de proyectos de Competitividad Territorial y definición de criterios y estructura

### Más de 250 participantes de 20 países

- Responsables de proyectos PIP
- Representantes de entidades de cooperación internacional
- Empresarios involucrados en proyectos
- *Policy makers*
- Expertos

**65 ponentes** de América Latina, Europa y Estados Unidos



# Proyectos PIP: Lecciones aprendidas

## Diseño de proyectos

- **Beneficios concretos a corto plazo.** Contribuyen a mantener a los participantes motivados e involucrados, mientras que a largo plazo ayuda a consolidar externalidades
- **Manejo de expectativas.** La naturaleza y los alcances de las actividades/intervenciones del proyecto deben ser presentados en forma muy clara a los actores locales desde el inicio
- **Flexibilidad en los procedimientos.** Dado que el proceso de desarrollo de clusters o APL tiende a ser largo y lento, e involucra a una variedad de actores, se hace necesaria flexibilidad de implementación
- **Monitoreo y aprendizaje continuo.** Es necesario fortalecer la capacidad de gestión y monitoreo de procesos

## Gobernanza

- La **gobernanza de las redes empresariales** depende de la naturaleza y distribución de liderazgo, la voluntad de las empresas para asociarse, y la calidad y profundidad de las relaciones económicas-productivas entre los actores

## Sostenibilidad y Escalabilidad

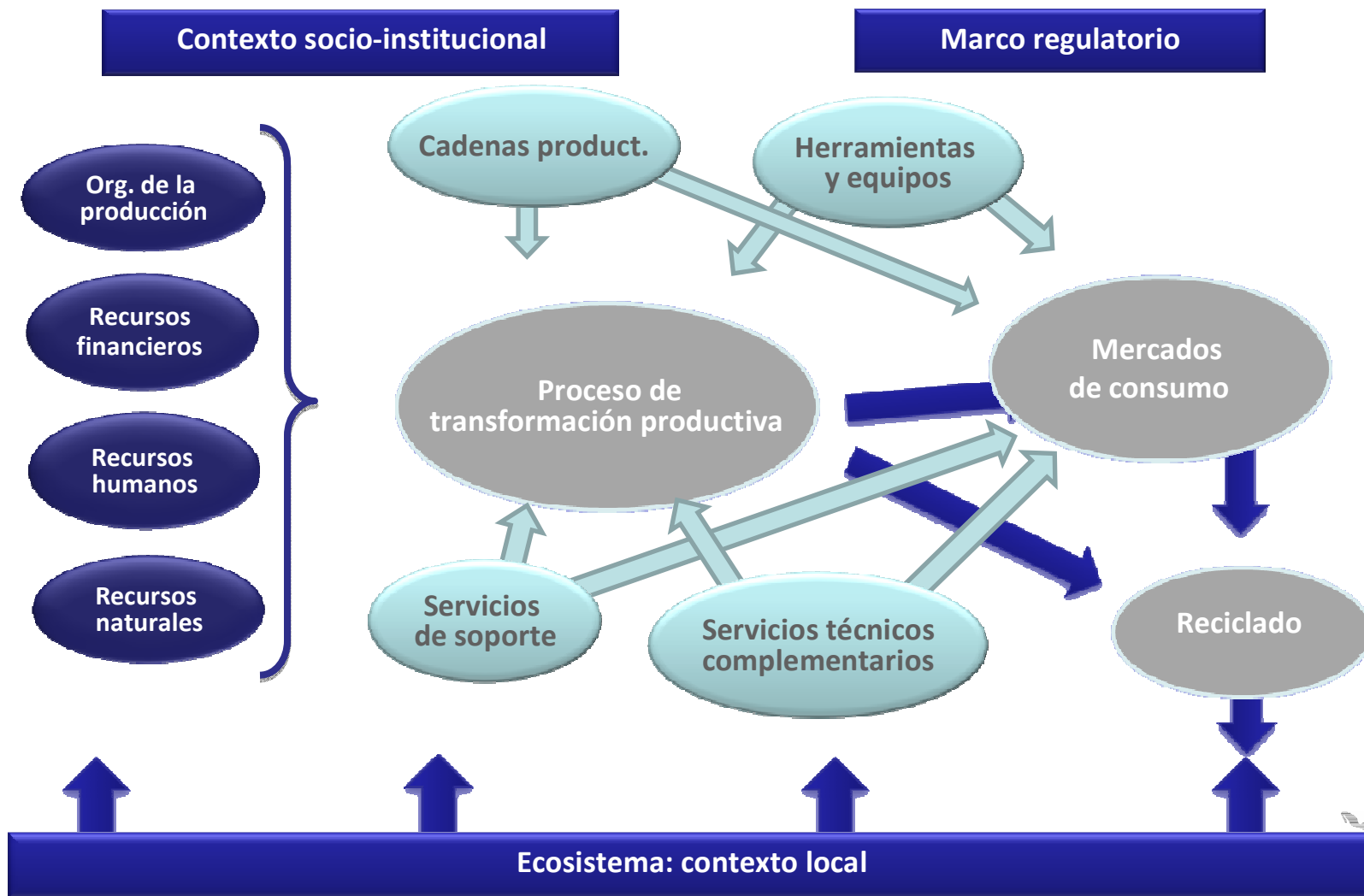
- La **acción colectiva** es **sostenible** cuando existen: procesos de eficiencia colectiva (compras conjuntas y formación continua de recursos humanos), generación de nuevo conocimiento y nuevas formas de cooperación entre las empresas, y entre éstas y las instituciones (universidades, gobiernos municipales, etc)
- Los proyectos deben informar **políticas públicas**, ya sean a nivel local o nacional
- Los proyectos deben abordar aspectos más amplios de desarrollo, como la inclusión de los sectores marginales de la sociedad



### **III. De un enfoque de Cluster a un enfoque territorial: Nueva generación de proyectos**



# Del Enfoque Cluster al Enfoque Territorial



# Iniciativas de Competitividad Territorial



## Mejora de la competitividad de las PyMEs a través del fortalecimiento de las ventajas competitivas del territorio

**Governance:** Mecanismo de coordinación y colaboración entre actores claves del contexto institucional local, incluyendo gobiernos, sectores productivos, universidades y centros tecnológicos

**26 proyectos** con enfoque en

- Regiones con base industrial diversificada (#10)
- Integración de territorios fronterizos (#3)
- Territorios con especialización productiva (#3)
- Soluciones innovadoras para comunidades rurales (#9)
- Territorios indígenas sostenibles (#1)

**14 países de América Latina y el Caribe**

**Financiamiento por US\$ 69 millones**

US\$ 35 millones (FOMIN) / US\$ 34 millones (Contrapartida)

**Más de 200 instituciones locales involucradas**

**Resultados Esperados** (de 15 proyectos en ejecución):

- 10,000 PyMEs beneficiadas en forma directa
- 500 proyectos colectivos innovadores

**Implementación de Sistema de Monitoreo - SIMPLED**



# Iniciativas de Competitividad Territorial

## Programa de Competitividad Territorial de la Región Centro de Santa Fe – Argentina (2007-2011)

### Objetivo

Aumentar la competitividad y la inserción internacional de las empresas que forman parte de los clusters agroalimentario y metalmeccánico

### Agencia Ejecutora

Asociación Civil para el Desarrollo e Innovación de Rafaela (ACDICAR)

### Financiamiento

US\$ 3,800,000 (US\$ 1,900,000 FOMIN / US\$1,900,000 Aporte Local)

### Algunos ejes de trabajo destacados del Programa

- Desarrollo de capacidades tecnológicas e innovación productiva
- Incorporación de calidad y gestión ambiental en los procesos de producción. Energías complementarias, uso racional y eficiente de energía, tratamiento y aprovechamiento de residuos
- Facilidad para la innovación asociativa empresarial (21 propuestas recibidas)

**47 instituciones de la Región trabajando en red**

**Más de 600 empresas del sector industrial participantes**

**Más de 800 actores locales capacitados desde el inicio del Programa**



# Territorialidad del Desarrollo Pro-Pobre y Competitividad

*“Las economías de escala y externalidades en los mercados de insumos, trabajo e información son críticos para el crecimiento de los productores pobres y de sus trabajadores”*

(Khalid Nadvi, 2007)



# Territorialidad del Desarrollo Pro-Pobre y Competitividad

## Aglomeraciones Productivas (Cluster o APL) e Impacto en la Pobreza

Los objetivos de reducción de pobreza serán efectivos sólo si son incorporados en una política de desarrollo productivo

- **Características de un cluster o APL:** localidad, sector, trabajadores (áreas con alto nivel de pobreza, sectores tradicionales y trabajadores no especializados)
- **Procesos:** economías de aglomeración, acciones colectivas, instituciones y capital social (economías de escala, facilidad en la difusión de conocimientos)
- **Dinámica:** *upgrading* y especialización (exclusión)
- **Identificación de “nodos de pobreza”:** trabajadores, empresas y eslabones de cadenas productivas marginalizadas (decisiones de políticas y dinámica del desarrollo)

**Áreas rurales, recursos naturales y sostenibilidad ambiental: Oportunidades para la competitividad territorial**

- **Acceso a recursos esenciales:** agua y energía
- **Recursos ambientales y su aprovechamiento sostenible:** productos alimenticio locales, turismo sostenible, etc
- **Recursos naturales aprovechados por mercados globales:** por ejemplo minería, y oportunidad de desarrollo sostenible en el entorno de asentamiento mineros
- **Soluciones comunitarias y colectivas:** participación en los procesos de desarrollo



# Territorialidad del Desarrollo Pro-Pobre y Competitividad

**APL en localidades pobres: Coherencia entre inclusión económica y competitividad a través de ganancia de eficiencia en el territorio**

**Acciones colectivas: Construcción sobre las ganancias “pasivas” de aglomeración**

## **Mejora de activos locales**

- Activos intangibles, como la elevada calidad de capacidades artesanales, denominación geográfica, unicidad cultural de las localidades
- Capital humano: acceso a servicios básicos (educación, salud, etc)
- Recursos naturales y sostenibilidad
- Infraestructura básica
- Institucionalidad y capacidades (skills)

## **Economías y externalidades en el territorio**

- Especialización productiva
- Reducción de costos de transacción: iniciativas colectivas, atracción de productores dispersos

## **Innovación a través de acciones colectivas e instituciones de conocimiento**

**Cumplimiento de los estándares internacionales del trabajo: ventaja competitiva para participar en el *global value chain*, e incremento de salarios**



# Territorialidad del Desarrollo Pro-Pobre y Competitividad

## Desarrollo de capacidades locales para la promoción de la competitividad en la Isla de Rapa Nui – Chile (2009-2013)

### Objetivo

Contribuir a generar capacidades en la comunidad rapanui para desarrollar, gestionar y promover proyectos para la competitividad del sector privado de la isla

### Agencia Ejecutora

Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (CODESSER)

### Financiamiento

US\$ 1,330,750 (US\$ 680,000 FOMIN / US\$ 650,750 Aporte Local)

### Algunos ejes de trabajo destacados del Programa

- Establecimiento de bases para la constitución de una institucionalidad público-privada que promueva y coordine el desarrollo económico de Rapa Nui
- Capacitación de productores en técnicas agrícolas y a emprendedores de iniciativas en turismo sostenible, respetando la cultura rapanui
- Desarrollo de iniciativas colectivas del sector empresarial en las áreas de turismo y pesca, a través de un fondo concursable

**50 microempresas/emprendedores que recibirán asistencia técnica**

**350 actores locales que serán capacitados**



# Territorialidad del Desarrollo Pro-Pobre y Competitividad

## Integración de la Conservación y Desarrollo Sustentable en el Corredor Vial Interoceánico – Perú (2009-2013)

### Objetivo

Contribuir al desarrollo sostenible y conservación de la biodiversidad de la zona, mejorando la calidad de vida de las comunidades aledañas, a partir de la identificación de alternativas generadoras de empleo y renta

### Agencia Ejecutora

Asociación Odebrecht Perú

### Financiamiento

US\$ 5,160,000 (US\$ 1,500,000 FOMIN / US\$3,660,000 Aporte Local)

### Algunos ejes de trabajo del Programa

- Diseño de marca de calidad y sostenibilidad ambiental y social para productos locales (turismo, artesanías, ganadería)
- Desarrollo de proyectos productivos, incluyendo el de econegocios (plantas, ornamentales, psicicultura, etc)
- Fortalecimiento de las capacidades de actores locales

**90% de la población local en condiciones de pobreza al iniciar el Programa**

**2400 familias de 30 comunidades locales que se espera beneficiar**

**18 acuerdos de conservación firmados desde el inicio del Programa**



# Territorialidad del Desarrollo Pro-Pobre y Competitividad

## Recomendaciones de política

- Reconocer los perdedores: medidas dirigidas a la inclusión de los sectores vulnerables marginalizados por los procesos de desarrollo de un APL
- Las mejoras de productividad y eficiencia en las empresas, dentro de marcos adecuados de organización y relaciones laborales, incrementan los salarios
- Difundir tecnologías apropiadas que utilizan los conocimientos existentes (capacidades) en la localidad
- Soluciones colectivas en la producción y en la sociedad: eficiencia e impacto
- Desarrollar factores de competitividad territorial en forma sostenible: “skills” tradicionales, denominación de origen, recursos naturales, ventajas de localización
- Los tiempos del desarrollo son propio de la localidad y de sus características socio-culturales
- La sostenibilidad de la política depende de la demanda y debe acompañar los procesos

## Iniciativas participativas de política: Reforzar la “governance local”

- Programas basados en la participación de las instituciones locales y en los valores locales
- Municipalidades como actores clave: integración de políticas productivas y políticas de empleo
- Riqueza institucional del territorio como elemento facilitador para la difusión del conocimiento así como la reducción del impacto de procesos de marginalización resultado del desarrollo
- Capacidad de monitoreo de resultados, directamente relacionada con la fortaleza de las instituciones y su participación en los procesos de decisión





# Fondo Multilateral de Inversiones

Claudio Cortellese

CLAUDIOC@iadb.org

[www.iadb.org/fomin](http://www.iadb.org/fomin)

1350 New York Ave. 20577  
Washington D.C.

