

DIPLOMADO SOBRE  
GERENCIA EN DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y MERCADEO  
TERRITORIAL

---

## Objetivos

ILS LEDA ha colaborado con la Universidad de Los Andes y el PNUD Colombia, a diseñar y realizar un diplomado superior post grado de nueve meses en Bogotá sobre “Gerencia en desarrollo Económico Local y Marketing Territorial” en el año 2004.

El objetivo principal del curso consistió en contribuir a la implementación del programa de Promoción del Desarrollo Socioeconómico Local en Colombia, con un enfoque de desarrollo humano, impulsado por el PNUD – APPI, con el apoyo de la cooperación descentralizada.

El Diplomado involucró a 25 personas con responsabilidad en el liderazgo y la ejecución del programa mencionado, a funcionarios de gobierno del nivel local, regional y nacional, a empresarios y líderes sociales, y a personas interesadas en las dinámicas de desarrollo regional y territorial en Colombia.

El resultado más relevante del Diplomado es que la mayoría de los participantes está desarrollando actualmente funciones de gerentes de Agencias de desarrollo económico local, que se generaron a partir del curso.

## Estructura Académica

La estructura del Diplomado incluye una primera parte de formación teórica conceptual sobre el desarrollo endógeno, la competitividad territorial y la lucha contra la pobreza, con énfasis en el desarrollo económico-social, la innovación e internacionalización.

En la segunda parte, se enfoca el perfeccionamiento de competencias en los participantes, enfocados hacia el marketing territorial, y el papel de las agencias de desarrollo territorial como promotoras de redes locales para un desarrollo humano sostenible, tanto a nivel de Cuenca, la Provincia del Azuay y la Región austro sur del Ecuador.

El Diplomado contempla también proyectos de investigación asistida para estudiar experiencias por zonas geográficas del Ecuador, en las siguientes líneas de investigación: planificación estratégica situacional, emprendimientos e incubación, asociatividad productiva, redes empresariales y competitividad, gobiernos locales y descentralización, políticas públicas, marketing territorial, codesarrollo, cooperación internacional, gestión pública local, negocios inclusivos, responsabilidad social empresarial, migración y concertación público-privado.

## Plan de Estudios

El Diplomado tuvo la duración de siete meses, con módulos semanales de cinco días cada mes, con una intensidad de 40 horas por semana. En estas cuarenta horas se distribuyeron los diferentes temas técnicos tratados incluyendo en todos los módulos el eje de desarrollo humano.

En coherencia con los objetivos y tomando en cuenta la experiencia de cursos realizados en otros países, se definieron, en colaboración con las instituciones y universidades colombianas involucradas, los siguientes módulos:

1. Desarrollo económico local y globalización
2. Estrategias para el desarrollo económico territorial y gobernabilidad

3. Políticas, instrumentos y perspectivas del desarrollo económico local en Colombia
4. Conocimiento colectivo y desarrollo territorial
5. Generación de condiciones para el desarrollo local y territorial
6. Competitividad Territorial e Inclusión Social
7. Marketing Territorial

A continuación se presentan las características principales de los diferentes módulos.

## Módulo 1: Desarrollo económico local y globalización

El objetivo central de este módulo es examinar las relaciones entre globalización y desarrollo económico territorial haciendo especial énfasis en los contextos específicos de América Latina y Colombia. Teniendo como norte lo anterior, el módulo desarrollará los siguientes temas:

1. Globalización y territorio: Se parte de presentar el concepto de globalización, en sus distintas acepciones y en las múltiples dimensiones que posee. Posteriormente, se hace énfasis en su dimensión específicamente económica, se analizan sus características contemporáneas y su relación con el desarrollo territorial. Se precisan las escalas pertinentes de este análisis, se destacan tanto las tendencias globales más uniformes, como los procesos y factores de diferenciación por hemisferio, continente, país y territorios (regional, local, metropolitano).
2. Desarrollo económico local en América Latina: Se presentarán las principales conclusiones de un estudio comparativo latinoamericano emprendido en este tema por la CEPAL con el apoyo de la GTZ. Su exposición destacará: primero, las principales lecciones derivadas de los casos examinados; segundo, la imperiosa necesidad del conocimiento comparativo, sus dificultades y posibilidades; tercero, algunos casos emblemáticos.
3. Desarrollo económico territorial en Colombia: Se presentarán los principales componentes de la experiencia colombiana, a saber: las políticas nacionales de promoción del desarrollo económico territorial; evaluación de la descentralización como política de promoción del desarrollo económico local; iniciativas regionales y locales de desarrollo económico; vacíos y posibilidades en las experiencias del desarrollo económico territorial en Colombia y principales recomendaciones.

## Módulo 2: Estrategias para el desarrollo económico territorial y gobernanza

El objetivo del módulo es promover una reflexión sobre las diferentes vías posibles para promover el desarrollo económico territorial y sobre los vínculos entre esas estrategias y la gobernabilidad en el ámbito local y regional. En procura de cumplir con este propósito se abordarán, entre otros, los siguientes temas:

1. Las regiones como espacios de desarrollo económico. La erosión de la capacidad del Estado nacional para estimular y manejar procesos de desarrollo, sumada al hecho de que el crecimiento económico tiene una articulación específica con una determinada localidad, está conduciendo a la emergencia de ésta como uno de los espacios en los que se puede lograr una conducción más efectiva de las actividades generadoras de valor. Ahora bien, es preciso tener en cuenta que cada localidad tiene características propias que la diferencian, a veces completamente, de otras, y que, en consecuencia, la gestión de su desarrollo económico implica, para ser exitosa, que se tengan en cuenta tales características.
2. Estrategias de desarrollo local. De acuerdo con lo anterior, resulta indispensable, por una parte, conocer cual es el tipo de estrategias más adecuadas para lograr esa conducción efectiva de las actividades dirigidas al desarrollo en el nivel local –incluyendo la promoción de las mismas- y, por otra parte, entender cuales son los factores estrictamente locales –o regionales- de los que depende en cada caso el éxito de tales actividades. En estos términos, a partir de unos elementos estratégicos básicos, la gestión del desarrollo económico local implica la incorporación de las particularidades locales que tienen mayor incidencia sobre este desarrollo.
3. Algunas experiencias de desarrollo local. Teniendo en cuenta que existe ya una gama relativamente amplia de experiencias de desarrollo económico local, es posible acudir a ellas para detectar cuales son los lineamientos básicos que han resultado exitosos hasta el momento y cuales son los factores específicamente regionales que deben ser tenidos en cuenta y de qué manera, para lograr una óptima promoción y gestión del desarrollo económico local.
4. Gobernabilidad y Territorio. A la luz de las experiencias expuestas, se desarrollarán dos aspectos que

se consideran de particular interés para Colombia, dentro de las experiencias europeas en esta materia, a saber: la participación de la población en los procesos decisorios ligados al desarrollo económico local y las formas de cooperación a través de las cuales ha sido posible impulsar este desarrollo.

5. Gestión del Desarrollo Territorial. Como resultado del análisis se plantearán cuáles son, de acuerdo con ellas, los elementos básicos de una política y una gestión del desarrollo territorial que incorpore las especificidades de los procesos sociales, económicos y políticos que tienen lugar en las regiones y localidades en las que haya de llevarse a cabo el programa.

## Módulo 3: Políticas y perspectivas del desarrollo económico local en Colombia

La posibilidad de tejer dinámicas de desarrollo territorial pasa por la necesidad de que se establezcan mecanismos de gestión pública, políticas e instrumentos, que hagan posible esas dinámicas. El propósito de este módulo es conocer cuáles han sido esas políticas y esos instrumentos, con miras a tomar en cuenta el contexto histórico en el desarrollo de nuevas estrategias. Se tratarán, entre otros los siguientes temas:

1. Políticas nacionales de desarrollo local en Colombia. En el país se han impulsado diversas dinámicas de regionalización y territorialización del desarrollo, se trata entonces de conocer esos esfuerzos, promoviendo un análisis crítico sobre las mismas.
2. Instrumentos de desarrollo económico local en agricultura, industria y trabajo. Dadas las especificidades que pueden llegar a encontrarse en los diferentes ámbitos productivos presentes en distintas localidades y territorios, se trata de comprender cómo incidirían esas especificidades en el diseño de estrategias de desarrollo territorial, dada la importancia de crear las condiciones para que se promuevan encadenamientos que garanticen el máximo aprovechamiento de los recursos económicos, sociales y culturales presentes en las diferentes regiones.
3. Los Distritos Industriales/Empresariales como estrategia de desarrollo local. Con base en las experiencias recogidas en diferentes países, se trata de dar una visión sistémica de lo que representa la gestación e implementación de estos modelos de territorialidad productiva. Se buscará explorar los encadenamientos y sinergias que se pretenden promover en esos espacios, al igual que una reflexión sobre el rol que juegan los diferentes actores presentes en ese territorio.
4. Oportunidades para el desarrollo local en Colombia. Con base en la experiencia acumulada en otras latitudes, se trata de incentivar una reflexión sobre las oportunidades de desarrollo local en las condiciones en que esto puede darse en el caso de Colombia. Se analizarán las condiciones que deben crearse para que la definición de políticas e instrumentos resulten viables frente a la realidad de los territorios en que se impulsa el programa en Colombia.

## Módulo 4: Conocimiento Colectivo y Desarrollo Territorial

La complejidad de los procesos de desarrollo territorial se hace evidente cuando se piensa en los procesos de generación y apropiación de conocimiento, indispensables para impulsar las dinámicas de aprendizaje social propias de un desarrollo territorial integral y sostenible. El propósito de este módulo es avanzar en la comprensión de la complejidad intrínseca al desarrollo territorial, generando bases para el manejo de los procesos de investigación e innovación que, a su vez, soporten la generación de ventajas competitivas en un determinado territorio. Para cumplir con este propósito se tratarán, entre otros, los siguientes temas:

1. Relaciones entre desarrollo y complejidad territorial. La complejidad propia de la globalización y apertura de los mercados se suma a la ya presente en los procesos de desarrollo territorial. Se trata entonces de promover una reflexión que nos conduzca a manejar esa complejidad y las incertidumbres que la acompañan, de tal manera que puedan construirse condiciones que favorezcan el máximo aprovechamiento de las potencialidades presentes y los recursos disponibles.
2. Gestión de conocimiento y la innovación en el ámbito territorial. Las ventajas competitivas en cualquier unidad productiva encuentran su insumo principal en la capacidad para generar diferenciación e innovaciones en los bienes y servicios que ofrece. Esta realidad no es ajena a las dinámicas territoriales, se trata de comprender como podría ponerse al servicio de esa capacidad innovativa el acervo social y cultural de que se dispone en un determinado territorio
3. Experiencias de gestión del conocimiento en el ámbito territorial. La gestión del conocimiento resulta siendo una herramienta indispensable para promover dinámicas de desarrollo territorial. Se trata de

entender mejor como se dan estos procesos de gestión en el nivel empresarial, al igual que en el ámbito de un territorio específico. Para ellos se revisarán experiencias asociadas a la generación e implementación de diversos Distritos Industriales/Empresariales, de tal manera que se entiendan los roles que juegan los diversos agentes sociales que interactúan en ese territorio.

## Módulo 5: Generación de condiciones de contexto para el desarrollo territorial

Como mencionado en la primera parte de este documento, los procesos de aprendizaje social asociados a la generación de condiciones que favorezcan la competitividad territorial, tanto a nivel de unidades productivas, como del territorio mismo (desarrollo regional), implican una particular atención en el nivel individual. Es decir en la formación, podría hablarse de transformación, de las personas que tomarán parte de esas dinámicas. El presente módulo busca crear ese sustrato individual, sobre el cual articular los cambios en el ámbito local y territorial. Se impulsarán dinámicas activas de aprendizaje, entre otros, en los siguientes temas:

1. Liderazgo de sí mismo. Convertirse en agente de cambio implica, ante todo, la capacidad de transformarse a sí mismo. Sólo quien asume el reto de la propia transformación podrá con efectividad promover el cambio en otros. Se trata entonces de motivar una reflexión sobre los modelos mentales desde los cuales actuamos para hacerlos conscientes y, de esta manera, contribuir a la creación de condiciones que favorezcan una renovación personal y el desarrollo de competencias de liderazgo personal.
2. Liderazgo y pensamiento estratégico. Pensar estratégicamente implica reconocer no sólo la complejidad del entorno, sino las multicausalidad presente en las dinámicas de desarrollo territorial. Aprender a orientar de manera estratégica, más allá de las lecturas cotidianas, implica desarrollar la capacidad de construir visiones que puedan concitar compromisos y voluntades colectiva, alrededor de propósitos comunes. Se trata entonces de compartir herramientas que favorezcan en los asistentes el desarrollo de un pensamiento estratégico y visionario, que pueda ser puesto al servicio de la construcción de ventajas competitivas territoriales, que aprovechen los recursos económicos y culturales disponibles.
3. Negociación y resolución de conflictos. En un proceso de concertación regional, como el que demanda la constitución de los Distritos Industriales/Empresariales, la capacidad de negociación resulta crítica. Por esta razón, mediante la elaboración de casos prácticos, se buscará mostrarle al los participantes que la negociación es un juego estratégico, donde es fundamental tener claridad en los objetivos que las partes persiguen y en asumir el control del proceso de negociación. En este punto, se presentan los conceptos de credibilidad, interdependencia y colaboración, además de su evolución. Con esto claro, se demuestra que dichos conceptos sirven como una de tantas herramientas en los procesos de negociación.
4. La importancia de la cooperación dentro de los procesos de negociación, elemento fundamental en las dinámicas territoriales. Conceptos como cooperación, construcción de valores tales como la confianza y el respeto son tratados a fondo en este módulo. De otra parte se pretende que los participantes puedan reconocer cuándo existe este potencial de integración cómo prepararse para este tipo de negociaciones y cuáles son las estrategias que se deben utilizar.

## Módulo 6: Competitividad Territorial e Inclusión Social: Las Agencias de desarrollo económico local

Una de las principales limitantes de los procesos de crecimiento y desarrollo económico en las regiones y localidades que no han atravesado previamente por ese tipo de procesos radica en el hecho de que, muy frecuentemente, los beneficios que generan se concentran en pocas manos, lo que no sólo aumenta las tensiones sociales sino que tiende a frenar prematuramente las posibilidades de mejoramiento económico y social.

Surge entonces un interrogante sobre la posibilidad de hacer compatibles, de armonizar dos términos que, según los planteamientos básicos del desarrollo económico local hacen parte de la esencia misma del concepto: la competitividad territorial y la inclusión social. ¿Es posible enfrentar exitosamente este desafío en regiones que como las colombianas se caracterizan frecuentemente por bajos niveles de desarrollo y altos grados de inequidad social? Afortunadamente, el examen de muchas de las experiencias previas de desarrollo económico local muestra que esta armonización constituye precisamente uno de los mayores

logros de esta estrategia. Se considera que este logro es atribuible en gran medida a la movilización colectiva de la población hacia los propósitos del desarrollo local, movilización que, a su vez, ha permitido que todos los sectores sociales se beneficien.

El presente módulo busca examinar de qué manera se ha logrado, en varias de las referidas experiencias, hacer compatibles los dos términos de la supuesta disyuntiva, presentar la experiencia de las Agencias de Desarrollo Económico Local de la red ILS LEDA, y discutir hasta que punto lo que se aprendió en estas experiencias puede aprovecharse en Colombia para lograr a la vez competitividad y equidad. Se promoverá una reflexión, entre otros, sobre los siguientes temas.

1. Competitividad Territorial: Conceptos y modelos. En esta línea, se examinarán inicialmente las condiciones de los modelos propuestos de competitividad territorial y las metodologías utilizadas para su aplicación en el nivel local (incluyendo la promoción de cadenas de valor).
2. Metodologías para la identificación de potencialidades locales y territoriales. A partir del reconocimiento de que todo territorio cuenta con recursos, potencialmente aplicables para alcanzar un desarrollo integral y sostenible, se revisarán los métodos utilizados en otras experiencias para determinar esas potencialidades.
3. Inclusión de poblaciones vulnerables en sistemas competitivos de carácter territorial. Se estudiará la forma como la población vulnerable puede incorporarse a un sistema competitivo territorial contando para ello con la facilitación de un cierto número de técnicas de animación económica que han dado buenos resultados en otros países.
4. Experiencias de Inclusión social en dinámicas de desarrollo territorial. En relación con el punto anterior se examinarán las experiencias de algunas Agencias de Desarrollo Económico Local y se pondrán en debate las condiciones de su viabilidad en Colombia.

## Módulo 7: Marketing Territorial

El objetivo principal de este módulo es proveer conocimientos y prácticas exitosas en el tema del mercadeo territorial y sus instrumentos, considerando el territorio como una organización dedicada al aprendizaje, para, de esa manera, competir en una economía cada vez más globalizada. Se tratarán, entre otros, los siguientes temas:

1. Introducción al concepto de “Marketing Territorial”. En el país existe una falencia en el campo del mercadeo en las zonas rurales, así como en las urbanas pequeñas y medianas. La producción agrícola, especialmente la fruticultura, la horticultura y las flores tropicales y follajes, la ganadería, los productos lácteos (con contadas excepciones), continúa mercadeándose igual que en la colonia, o en los comienzos del camión y fines del ferrocarril. De ahí la importancia de introducir nuevos conceptos que nos permiten ver lo local y lo regional como espacios de desarrollo económico.
2. Construcción de ventajas competitivas en una localidad y territorio. Los cultivos “naturales” sin ninguna tecnología, los procesos de recolección, tipificación, asepsia, empaque y demás que dan valores agregados a la producción agropecuaria no son empleados, perdiendo así la construcción de ventajas competitivas, en el mercado interno y externo, para estos productos. De igual manera, la industrialización también es muy escasa en las zonas de producción de este tipo de productos, perdiéndose la posibilidad de mayor valor agregado y la estructuración de una mejor oferta con mayor vida útil para llegar al consumidor final. La construcción de una óptima cadena de abastecimiento al consumidor final o intermediario permitirá una competitividad más agresiva en los diferentes mercados. Se trata entonces de mostrar diversas formas de aprovechar las potencialidades locales, a través de estrategias de mercadeo, que tengan en cuenta las particularidades de los diferentes territorios.
3. La administración de las ventajas competitivas. Una vez identificadas y puestas al servicio del desarrollo las potencialidades de una determinada localidad o territorio, resulta indispensable establecer los criterios y tipos de acciones que permitan el desarrollo de una gestión efectiva de esas ventajas. Se trata de compartir una reflexión sobre las herramientas técnicas y logísticas más idóneas para garantizar un desarrollo territorial sostenible.
4. La comunicación en marketing territorial. No bastará con que las regiones logren identificar sus potencialidades y fortalezas. Una vez logrado esto, será indispensable el desarrollo de estrategias comunicativas que le permitan a ese territorio posicionarse en un escenario que se reconoce como altamente competitivo. De ahí la importancia de entender la lógica comunicativa que soporta todo proceso de promoción, en este caso, aplicado a un territorio o localidad.

## RESUMEN DEL DIPLOMADO DE GERENCIA EN DESARROLLO ECONOMICO LOCAL Y MERCADEO TERRITORIAL

Fecha y duración:	Julio de 2004 - Febrero de 2005.
Número de participantes:	40 personas
Tipo de programa:	Presencial, una semana cada mes, durante siete meses. Costo del programa persona: \$4.0 millones de pesos
Responsable del programa:	Universidad de los Andes

### MODULOS Y FECHAS DE REALIZACION

Tema:	Desarrollo económico Local y Globalización.
Fecha:	26 al 31 de Julio/04
Profesores:	Antonio Vásquez Barquero Luis Mauricio Cuervo
Contexto:	Humberto Serna
Tema:	Estrategias y Gobernanza para el desarrollo Económico Local
Fecha:	23 al 27 de Agosto/04
Profesores:	Gioacchino Garofoli Raul Sanabria Cider
Tema:	Políticas, instrumentos y perspectivas del DEL en Colombia
Fecha:	27 de Septiembre al 1 de Octubre
Profesores:	Alberto castañeda Osvaldo Porras – DNP Juan Manuel Salazar, PNUD
Contexto:	Roberto Gutierrez Poveda
Tema.	Conocimiento colectivo y desarrollo territorial
Fecha:	25 al 29 de Octubre
Profesores:	Sergio Boisier Patricio Vara Ernesto Lleras
Tema.	Competencias para la transformación cultural y desarrollo decapital Social.
Fecha:	29 Noviembre a Diciembre 3
Profesores:	Fabio Zambrano Gabriel Murillo Fernando Cepeda Alfredo sarmiento Alfonso Rodríguez Juan R. Morales Jesús A. Muñoz Roberto Gutierrez Pedro Velasquez
Tema:	Competitividad territorial e inclusión social
Fecha.	24 al 28 de Enero/05
Profesores:	Giancarlo Canzanelli Carlos Zorro
Tema.	Mercadeo territorial
Fecha:	21 al 26 de febrero /05
Profesores:	Enrico Valdano Enrique Luque Carulla Juan Carrillo