



**Institute for International Link and Services
for Local Economic Development
Agencies**

for a fair, human, sustainable and inclusive development

**Estrategia, Gobernanza e Instrumentos del
Desarrollo Económico Local**

Elementos para el Debate

Giancarlo Canzanelli

Septiembre 2009, revisado en Enero 2018

ILS LEDA Paper n° 21

ESTRATEGIA, GOBERNANZA E INSTRUMENTOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

ELEMENTOS PARA EL DEBATE

Presentación

Un estudio reciente de Ernst&Young demuestra como la globalización creciente de los últimos años, aunque no afectando a la gran mayoría de la población del globo está perdiendo valor, por lo menos en referencia a sus variables más relevantes: flujos comerciales, financieros, migración, consumos, mientras que la dimensión local mantiene y refuerza su valor para ofrecer oportunidades de trabajo y de bienestar.

Hay pocas dudas de que:

1. La meso-dimensión territorial puede responder mejor a las necesidades de la participación democrática popular, al difícil equilibrio entre la utilización de los recursos locales y la protección del medio ambiente, la organización eficiente/eficaz de los servicios a la población, las instituciones y la economía local, y a la organización eficiente/eficaz de la intervención para el Desarrollo.
2. La meso-dimensión puede aumentar el PIB nacional a través de la plena explotación de los recursos locales, y una relación eficaz/eficiente entre los sectores público y privado.
3. La meso-dimensión puede garantizar perspectivas mejores y más sostenibles para los agricultores, micro y pequeños empresarios, y cooperativas ya que fomenta las economías de escala para crear puentes entre las micro y grandes iniciativas económicas y las empresas a través del trabajar hacia objetivos comunes.

Sin embargo la cosa más importante de todas es que, frente al fracaso de las políticas económicas tradicionales, que no logran resolver los grandes problemas de este milenio, es decir **pobreza, desigualdad, migraciones, medioambiente y cambio climático**, lo único que resta es confiar finalmente en la dimensión local y territorial, que, favoreciendo la participación ciudadana y su interés en mantener sano el entorno económico-social-medioambiental para ellos mismos y las futuras generaciones, puede concentrar los esfuerzos de todos hacia un desarrollo más sostenible.

La experiencia ILS LEDA y el debate internacional

ILS LEDA en el curso de las últimas tres décadas ha trabajado en más de 20 países de todos los continentes apoyando instituciones y actores de nivel internacional, nacional y local, públicos y privados en poner en marcha o reforzar procesos, estrategias y planes de desarrollo económico territorial, articulando su iniciativa de acuerdo a tres grandes ejes: la gobernanza, las estrategias y planes de desarrollo, los instrumentos de implementación.

Gobernanza

Desde el punto de vista de la gobernanza el debate se centra en tres tipos de alternativas: el mecanismo decisional bottom-up o top-down, el enfoque participativo o no, y la política de descentralización (descontención, niveles de autonomía local, niveles administrativos de organización de los servicios públicos: municipal, sobre-municipal, metropolitano, departamental, etc.)

La experiencia de ILS LEDA se ha articulado con un enfoque¹ que:

- a) Maximiza la participación ciudadana, a través de mecanismos que fomentan la participación mixta del sector público, privado y de la ciudadanía en general, no tanto como pura consulta para la administración estatal, si no como modalidad de toma de decisiones conjuntas sobre estrategias y acciones. Estos mecanismos son Comités locales de Desarrollo, Grupos de trabajos, Agencias de desarrollo local, etc.
- b) Articula la relación periferia-centro, a través de una dinámica proactiva, que ve el nivel nacional participar o brindar insumos y visión nacional a las decisiones locales y a crear un entorno jurídico-burocrático favorable al desempeño de las tareas de los grupos locales; mientras que las decisiones locales, enmarcada en la visión nacional, contextualizan las intervenciones a los medios locales, y, al mismo tiempo, brindan insumos al mejoramiento de la política nacional.
- c) Orienta la descentralización hasta el máximo posible, y, de todas formas, hacia una organización de los servicios, que tomen en cuenta sostenibilidad y economía de escala (por lo general en un nivel intermedio entre el municipio y la nación², con la excepción de las áreas metropolitanas)

Hay otras opciones que se encuentran en la literatura y la práctica y que se vinculan a las siguientes inquietudes:

¹ Cfr. Canzanelli, G. "Elementos esenciales para una buena gobernanza para el desarrollo económico territorial", Lección para el curso básico sobre desarrollo económico local de REDADELCO y UNAD, 2018

² Ver a este propósito "How to define the optimum administrative and geographic boundaries for a Local Economic Development Agency", ILS LEDA tool kit n° 7, 2009

- ¿Qué tipo de articulación decisional entre el nivel central y el nivel periférico?

La aptitud de los gobiernos centrales en mantener el control político del desarrollo y a descentralizar el meno posible y esto requiere formas de gobernanza mas compleja, que debilitan el desarrollo local

- ¿Que tipo de participación ciudadana?

La aptitud de la administración pública en mantener en su propio ámbito todas las decisiones sobre el desarrollo local, sin compartirlas con otros actores, y al máximo considerar la participación como elemento de consulta para ellos

- ¿Cómo garantizar una participación consciente y responsable?

La dificultad de la sociedad civil en entender bien la naturaleza de los proceso y conocer y comprender cuales son los instrumentos mejores para ponerlo en marcha

- ¿Qué rol de la política?

La falta de una política que regula los procesos mencionados así como las formas de sus gobernanza hace difícil el desempeño de lo que es necesario para el éxito del proceso de desarrollo económico local

El rol de la política pública nacional es de mucha relevancia en cuanto al reconocimiento de las experiencias exitosas de desarrollo local y a su replicación a nivel de país, a la construcción de un marco regulatorio, a la incentivación de la valorización de los recursos típico locales y su organización productiva en red, a la coordinación de los programas sectoriales hacia realizar la máxima sinergia a nivel territorial, al apoyo a la creación de los sistemas territoriales de servicios, a la intensificación de la descentralización política y financiera, a la planificación negociada multinivel.

La experiencia de ILS LEDA en varios países (El Salvador, Ecuador, Colombia, República Dominicana, Albania, etc.) demuestra que es posible lograr un diálogo centro-periferia, en donde encontrar soluciones que responden de un lado a intereses nacionales (desarrollo equilibrado, estrategias específicas, etc.) y de otro lado a oportunidades y necesidades locales con referencia en la especificidad de cada lugar y una cierta autonomía en la toma de decisiones sobre prioridades.

Estrategias

Varias visiones o enfoques estratégicos se encuentran en la literatura y en la experiencia: unas ponen el foco en la construcción de infraestructuras, otras en el mejoramiento de las capacidades de los recursos humanos, otras en la atracción de inversiones externas, otras en el capital financiero, y en fin en la valorización del potencial local.

La experiencia ILS LEDA evidencia como el enfoque en la estrategia sobre el potencial endógeno, hacia el cual orientar las otras intervenciones (infraestructuras, inversiones públicas y privadas, capacitación, y financiación) da mejores resultados en términos de aumento permanente del empleo (debido a la viabilidad de empresas que explotan recursos competitivos locales y conocidos), y sobre todos en términos de equilibrio entre crecimiento económico, inclusión social, y sostenibilidad medioambiental (debido al interés de los empresarios y los otros actores locales en el mantenimiento de un entorno favorable para el presente y el futuro), y, al fin y al cabo, de desarrollo humano.

Esta particularidad vuelve muy útil en enfrentar los problemas que afectan el mundo hoy en el tercer milenio, en tema de pobreza, migraciones, exclusión social, medio ambiente.³

Quedan problemas abiertos, así como la tendencia a la disminución del enfoque social-medioambiental al aparecer de más oportunidades de riqueza, o de inversionistas externos que ven nuevas oportunidades y actúan sin interés en la sostenibilidad socio-ambiental del territorio. Así como problemas abiertos quedan en los mecanismos de financiación ya sea del plan de desarrollo local, o de capitalización las empresas, aunque la experiencia de ILS LEDA sobre los Fondos de Garantía ha logrado resultados significativos en este campo.

Como elemento de organización productiva también aquí el debate está abierto. Aunque todas las estrategias enmarcadas en la valorización del potencial endógeno incluyen un sistema productivo reticular, eso varía en función de variables políticas, socio-económicas, y estratégicas. Así las redes pueden ser a “estrella”, es decir polarizadas en una empresa leader a la cual se vinculan las demás; o a tela de “araña” (donde hay básicamente relaciones horizontales entre grupos de empresas) o a cadena (donde hay una directriz principal y varias derivadas, que relacionan grupos de empresas alrededor de la explotación del mismo recurso).

La experiencia de ILS LEDA, sobre todos por haberse realizada en áreas marginales, rurales, con escasa experiencia previa industrial y al máximo con

³ ver ILS LEDA Note Book 1: *Led and Migration*; Note Book 2: *LED and fight against poverty*, Note Book 3: *LED and environment*

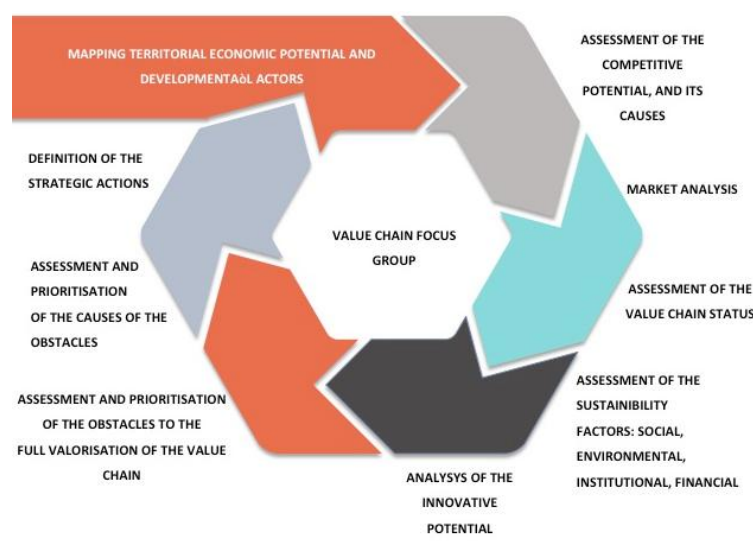
modelos de relación productiva gremial o cooperativo, evidencia la importancia de crear cadenas de valor, es decir un sistema de actores productivos y no productivos, que operan para explotar al máximo un dado recursos competitivo del área, alrededor del cual se articulan muchas otras empresas en cada anillo de la cadena, o ya existentes o a lo mejor nuevas empresas que disfrutan estas oportunidades (se considere, por ejemplo una cadena agro-industrial , que ofrece oportunidades en muchos sectores, así como de la transformación del producto agrícola, o de los cosméticos, de los productos bio-plásticos, hasta las energías renovables, la biomasa, el agri-turismo, etc.)

Las dificultades principal en este enfoque se encuentran todavía en una carencia en la identificación de las ventajas competitivas alrededor de una visión territorial, en la carencia de conocimiento y tecnologías apropiadas, a veces en una escaso espíritu y cultura empresarial, y en unos casos en la falta de comportamiento asociativo y cooperativo.

Otro elemento de debate en este ámbito relativo al eje estratégico se refiere a las modalidades de elaboración de los planes estratégicos, y esto, a su vez, tiene a que ver con dos elementos, que retornan al tema de la gobernanza:

- a) el nivel director del plan, es decir como se articula la planificación territorial con la nacional
- b) el nivel y el modelo de participación de los actores locales en la misma elaboración estratégica

A este propósito ILS LEDA ha creado y experimentado en muchas ocasiones y países un método original y muy efectivo: el método RESCO (evaluación de los Recursos Económicos para la Sostenibilidad y COmpetitividad del territorio), como sintetizado en la figura siguiente.



El pilar del método y su característica distintiva de otras metodologías similares consiste en la particular forma de participación de todos los actores locales no solamente en las análisis, si no también en la elaboración compartida de los lineamientos estratégicos.

RESCO es una metodología simple, en cuanto se basa principalmente en la información cualitativa (aunque es requerida poca información cuantitativa) y, a veces, intuitiva de los actores y expertos locales, en el cual se aplica el principio de investigación, llamado de "la ignorancia óptima", o "inexactitud apropiada" introducido por Paul Chambers (1991)⁴, que establece que "aproximadamente adecuado es mejor que exactamente inútil".

En este caso lo que se puede medir bien deriva del conocimiento de los empresarios, los campesinos, los trabajadores, los administradores locales, la gente del lugar, quienes conocen bien sus propios recursos, sus ventajas y problemas de cualquier otro científico o analista que venga del exterior, y el conocimiento si no es individual, se construye a través del intercambio entre ellos mismos.

El analista RESCO no es nada mas que un facilitador, un sistematizador de las informaciones que se recopilan a través de simples fichas en el interior de reuniones de Grupos Focales, que incluyen los representantes de las varias instituciones y organizaciones que tienen a que ver con cada cadena de valor.

Las críticas a esta metodología se refieren principalmente al hecho de ser *time-consuming*, de costar mucho en término de recursos y de tiempo: tener un analista especializado, convocar y preparar reuniones con mucha gente (por los menos tres reuniones de 4-5 horas cada una), que tiene que atender contemporáneamente a ellas y además tiene sus propios compromisos, mas el tiempo de sistematizar la información y elaborar el plan.

Así que muchas veces se prefieren métodos mas simples: contractar un investigador especialista, que escucha a los actores locales, estudia la documentación existente y entrega el documento.

Otra crítica es que el patrón de las estrategias y de los planes territoriales es, en general y en línea de principio, la administración pública competente, y ella tiene la responsabilidad y el compromiso de elaborarlas, sin necesariamente involucrar a todo el mundo.

Instrumentos

⁴ Chambers, R., 1991: Participatory Rural Appraisal (PRA): Challenges, Potentials and Paradigm, World Development

Si es que el elemento fundamental del proceso de desarrollo es la estrategia compartida por los actores locales, y que, a partir de ella, se elaboran planes de corto y mediano o largo plazo para ponerla en marcha, sin embargo todo el mundo sabe de cuantas estrategias y planes elaborados (aunque con mucha sabiduría y participación) han quedado en el papel y en los escritorios.

El problema es que hace falta uno o más instrumentos capaces de traducir en acciones coordinadas los componentes de los planes y ayudar a los actores del desarrollo (empresas, ciudadanos, instituciones locales, ONGs) en sus actuaciones.

Se trata, entonces, de construir un sistema de apoyo técnico y financiero, capaz de organizar los recursos locales, de estimularlos hacia la dirección prevista de las estrategias y los planes desarrollo económico territorial, de mejorar sus capacidades, de darles soporte técnico y financiero.

La experiencia y el debate internacional a este punto toman direcciones diferentes: desde la más radical y liberal que confía únicamente en el mercado como regulador del mencionado sistema y donde las mejores capacidades en término de apoyo al sistema económico se afirmaran como empresas privadas, hasta la otra opción radical, que prevé que sea la administración pública en hacerse cargo de la prestación de servicios económico, así como se hace a menudo con la salud y la educación. En el medio están todas la experiencias de participación público-privada, que también son diferentes y que se pueden articular en dos grandes modalidades: relación público-privada de naturaleza solamente contractual, y relación de naturaleza institucional, con la constitución de estructuras “otras” en la cuales participan el público y el privado.

Otro tema de debate es el sistema de coordinación de los servicios, a partir de la decisión y de las dificultades de coordinación. También en este caso hay opciones de coordinación “CERO”, y un sistema de estructuras especializadas (público, privadas, mixtas), en el que cada una provee su apoyo, o una coordinación “TOTAL”, donde hay una estructura que se encarga de coordinar y articular a las otras (generalmente pública o mixta).

La experiencia de ILS LEDA ha evidenciado que:

1. Hay una necesidad de poner en marcha un mecanismo, o a lo mejor, una estructura que asume la tarea de coordinar el apoyo al desarrollo económico territorial, incluyendo a las otras organizaciones (públicas o privadas) con competencia en este ámbito, sobre todos en áreas con escasos recursos y evitando duplicaciones.
2. Es mejor fomentar estructura mixtas, nombradas en la mayoría de los casos Agencias de desarrollo Económico Local o Territorial (ADEL/ADET), para

mantener un equilibrio entre objetivos de naturaleza pública (aumento del empleo, mejoramiento del capital empresarial y tecnológico, etc.) con objetivos de eficiencia y eficacia propios de estructuras privadas, y evitar el dominio de unos intereses particulares sobre el interés colectivo (ver anexo)

3. El sistema (ADEL, ADET u otros nombres) tienen la tarea de brindar servicios integrales, así como implementar proyectos e iniciativas, y brindar servicios en el marco de lineamientos estratégicos y prioridades compartidas.
4. El diseño de este sistema tiene que incluir el mecanismo de sostenibilidad, para evitar lo que está ocurriendo en Europa, donde -con la crisis- muchas agencias de desarrollo local están quebrando, ya sea por la disminución de la fuente pública de financiamiento, o por la disminución de demanda de servicios de parte del sector privado. Esta sostenibilidad está vinculada principalmente al compromiso de los actores locales, (sostenibilidad institucional), a la capacidad gerencial de la junta directiva (sostenibilidad gerencial), y a la capacidad técnica, además de la vinculación con el gobierno nacional.
5. La vinculación con el Gobierno es muy importante que aparece desde el inicio, para asegurar la eficacia de la intervención, y la puesta en marcha de políticas públicas coherentes.

Con este enfoque, quedan todavía problemas serios para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de estas estructuras, así como:

- a) La lentitud de la mayoría de las ADEL de llegar a capacidades que les permitan de estar a la altura de los desafíos, de las crisis, de la solución a problemas complejos.
- b) La dificultad de romper con la lógica tradicional (de las políticas nacionales o internacionales) de solucionar problemas como la pobreza, la juventud, la migración, las mujeres con *proyectos* desarticulados y no de forma sistémica, como podría hacer una ADEL.
- c) Las dificultades de lograr políticas nacionales, a partir de la experiencia local.
- d) El atraso en la capacidad de enfrentar desafíos futuros, que tienen que ver con los problemas vinculados al medioambiente, a la equidad social, y a la innovación.

Otro elemento de debate: la dimensión óptima del desarrollo local

Aquí el debate internacional se focaliza antes de todo sobre cuál sería la dimensión óptima para un desarrollo sostenible: varias escuelas se enfrentan, una con enfoque en el desarrollo comunitario, la otra en el municipal, otras todavía en las mancomunidades, otras en una dimensión administrativa intermedia entre municipios y nación.

Es evidente que la dimensión óptima no existe en absoluto, pero depende de caso a caso, en función de múltiples variables sociales, culturales, demográficas, administrativas, y políticas. Sin duda ella depende del cruce de variables como la posibilidad de participación, la economía de escalas en la intervención (enfoque sobre la masa crítica), y también la agilidad administrativa.

El nivel local, de todos modos, es donde nacen oportunidades, necesidades, y capacidad de respuesta, es el *nivel meso*, mencionado en la presentación.

Los problemas principales encontrados por ILS LEDA en esta dimensión y todavía pendientes en muchos casos se refieren sobre todos en la capacidad de los recursos humanos en territorios a menudo marginalizados y a la necesidad de un grande esfuerzo en sus mejoramiento, y en la carencia de flujos financieros, cuando no hay suficiente descentralización.

ANEXO: LA ADEL EN EXTREMA SISTESIS

¿QUE ES UNA ADEL?

Una Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) es una estructura legal, sin fines de lucro, constituida por entidades territoriales públicas o privadas.

A través de las ADEL los actores locales conjuntamente planean y activan iniciativas para el desarrollo económico territorial, identifican los instrumentos más convenientes para su realización y establecen un sistema adecuado de servicios técnicos y financieros para la población y a las instituciones.

La Agencia de Desarrollo Económico Local es una estructura que goza de autonomía propia, jurídica y operativa. Es reconocida legalmente en el ámbito del derecho privado, mediante una forma jurídica que permite la participación de los actores locales, tanto públicos (administraciones locales, instituciones descentralizadas del estado, servicios) como privados (cooperativas, cámaras de comercio, sindicatos, asociaciones de productores, bancos). La Agencia se configura como una asociación sin fines de lucro. Reúne en un solo conjunto servicios tradicionalmente separados: servicios financieros, servicios de asistencia técnica, formación de los potenciales empresarios, servicios territoriales como el marketing y el soporte empresarial.

Su naturaleza autónoma permite a la Agencia representar al mismo tiempo un sujeto institucional, que pesa en el panorama político local y nacional; un sujeto contractual, en condiciones de acceder de forma autónoma a las fuentes financieras, a contratos de suministros y servicios, a programas nacionales e internacionales; un sujeto administrativo, capaz de ejecutar proyectos, erogar servicios y créditos de manera fácil y no burocrática.

La participación mixta, pública y privada, y la naturaleza administrativa privada han resultado exitosas.

Las instituciones y administraciones públicas, en efecto, garantizan a la Agencia las interrelaciones político-institucionales y programáticas con los diferentes órganos del estado, a nivel local y nacional.

Las representaciones de la sociedad civil garantizan la adecuación de las respuestas concretas a las necesidades de la población. En fin, la naturaleza privada de la gestión de la Agencia facilita su operatividad.

Las Agencias son estructuras territoriales cuyo ámbito de intervención coincide con una subdivisión administrativa intermedia de cada país. Según las legislaciones vigentes y las diferentes denominaciones, puede tratarse de una región, una provincia, un distrito, un cantón o un departamento. Esta dimensión territorial ha resultado ser la más apropiada para comprometer de forma orgánica las estructuras descentralizadas del estado, las que utilizan la Agencia como instrumento para políticas de desarrollo de las áreas de las cuales son responsables. Se trata de una elección que constituye un apoyo concreto a las políticas nacionales de descentralización de las decisiones y de los servicios en materia de desarrollo económico.

Además, el ámbito intermedio permite que la Agencia disponga de una masa crítica de

recursos (naturales, económicos, humanos) capaces de producir por sí mismos el desarrollo. En fin, otro parámetro significativo para la definición de la dimensión territorial de una Agencia es la posibilidad concreta de que la gente participe activamente en sus actividades.

En los países en los que no se prevén los ámbitos intermedios de descentralización, en general han sido promovidos consorcios entre Municipios y, por el contrario, en el caso de Agencias creadas en ciudades de grandes dimensiones, como las capitales, en general han sido concebidos ámbitos correspondientes a circunscripciones de la misma.

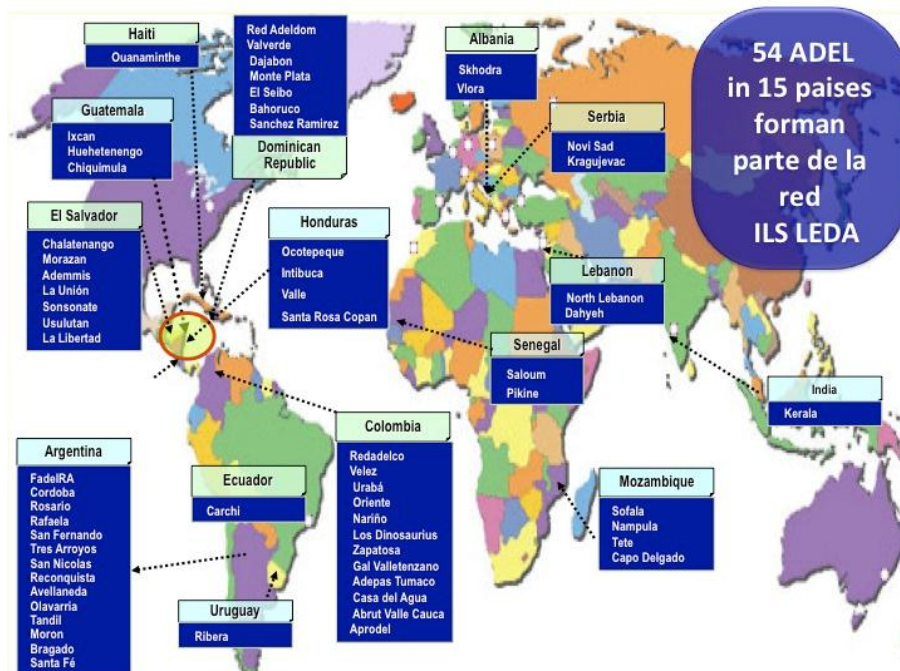
La Agencia es un eficaz instrumento de diálogo social y de concertación, y también un espacio para la toma de decisiones en donde los actores locales pueden moverse y determinar sus propios procesos de desarrollo económico. La composición mixta de los socios de la Agencia es una característica que sirve de soporte para que la estructura pueda desarrollar la función de lugar de concertación. Tanto el sector público como el privado tienen un claro interés en participar. En efecto, el primero aprovecha la ventaja política de acercarse a la sociedad civil, a las necesidades y a los ánimos de la gente y de auto-promoverse ante los electores. El sector público encuentra una segunda ventaja evidente, consistente en la posibilidad de delegar en una estructura técnica y especializada los aspectos operativos necesarios para concretar sus propias preferencias políticas. La parte privada encuentra en la Agencia un espacio para difundir sus propias demandas de desarrollo, sin intermediarios complicados, dialogando directamente con sus órganos de gestión, presentando ideas, proyectos y propuestas.

De esta manera, la Agencia constituye un instrumento para reunir en una síntesis las necesidades y las oportunidades más diversas, en un esfuerzo común para programar, dar preferencias y realizar intervenciones que favorezcan a todos y tengan un impacto generalizado en el área. Un aspecto que se ha revelado de gran importancia para hacer posible una concertación eficaz, que no se empantane en divergencias políticas o sociales, consiste justamente en la autonomía y en el carácter democrático de las decisiones tomadas por la Agencia. Aunque en estas participen las instituciones y las asociaciones locales, en efecto, la estructura tiene su propia dimensión jurídica y organizativa y responde de sus propias decisiones no ante cada una de las partes, sino ante la asamblea en su conjunto. Es a este nivel colegiado que los intereses, normalmente, se reestructuran en el momento en que aparece el riesgo de la parálisis que pondría en crisis el funcionamiento de la estructura y la relación con la gente.

Esta función de las Agencias es particularmente importante también para reducir los niveles de conflicto, en áreas donde la natural divergencia de intereses entre los actores sociales había degenerado en encuentros armados, expulsiones y reingreso de la población. O en territorios donde han ocurrido grandes desastres que han disgregado el tejido social o en aquellos fuertemente marcados por actividades ilegales. O también en los países en transición económica, donde el desmoronamiento de los viejos poderes y la formación de nuevas asociaciones torna compleja la constitución de una nueva organización y de nuevas redes sociales.

En fin, en la época actual, para enfrentar la problemática de las migraciones, ya sea para reducir el fenómeno en salida de los países de procedencia de los migrantes (mejorando la calidad de la vida en los territorios de procedencia), o para incluir de forma integral a los migrantes en los territorios de llegada, a través de servicios de atención especial y de acceso a los servicios sociales y económicos:

Hasta la fecha existen 54 ADEL de este tipo y son asociadas en la red internacional ILS LEDA (www.ilsleda.org)



54 ADEL con dichas características operan actualmente en muchos países de Latinoamérica, África y el Este de Europa, y hacen parte de la red ART/ILS-LEDA. Estas ADEL se constituyeron a raíz de las experiencias de numerosas estructuras similares que operan en Europa desde los años 60, sin embargo, han introducido innovaciones significativas en América Latina, África, Medio-Oriente, y Asia.

¿QUÉ PROBLEMAS RESUELVE UNA ADEL?

Ella, de hecho, integra *componentes de gobernanza* (asociación público-privada, relación local-nacional); *componentes estratégicos* (coordinación entre planeación y acción); *componentes de desarrollo humano* (inclusión social, instrumentos de apoyo para grupos vulnerables, relación entre el centro y la periferia, protección medio ambiental); *componentes de promoción territorial* (gestión de proyectos y mercadeo internacional); *componentes de suministro de servicios* (asistencia técnica, capacitación profesional, comercialización y crédito).

Los puntos clave de su éxito se basan en:

- la respuesta integral a las necesidades fundamentales de la población para un desarrollo humano y sostenible, de acuerdo a una visión compartida
- la fuerte pertenencia local, que permite a los actores locales, tanto privados como públicos, disponer finalmente de un lugar en el cual decidir sobre su futuro
- la capacidad técnica de promover y ejecutar proyectos complejos, iniciativas y empresas

Con esta base la ADEL persigue y provee soluciones específicas para la reducción de la pobreza, la equidad de género, el desarrollo de la micro y pequeña empresa, la valorización de los recursos locales, la revitalización de la economía local y la reconstrucción después de conflictos, la implementación de planes territoriales, el enlace con el contexto y las políticas nacionales, y la internacionalización.

Lucha contra la pobreza y la exclusión social

Una ADEL puede ofrecer a los grupos marginados y pobres de la población la oportunidad de participar activamente en el proceso de desarrollo territorial, de encontrar empleo e ingresos permanentes. Puede también organizar servicios integrales para las mujeres que las incluyan en el circuito económico, las empoderen de sus capacidades, y las asistan en la implementación de negocios y proyectos específicos.

Desarrollo de la pequeña empresa

Una ADEL apoya las micro empresas, así como a las pequeñas e informales, que no tienen un fácil acceso a los servicios e instrumentos necesarios para hacer que sus negocios crezcan, y logren mantener la propia competitividad. La ADEL crea un ambiente territorial organizado que facilita el desarrollo de la infraestructura, la innovación, el marketing territorial, los servicios y las finanzas, lo cual ayuda la pequeña empresa a desarrollarse.

Valorización de los recursos locales

Una ADEL ayuda a crear un valor territorial agregado: productos industriales derivados de las materias primas, turismo a partir de los recursos naturales, actividades basadas en la cultura y el ambiente local, etc. se valorizan a través de la organización y la implementación de cadenas integrales del valor incluyendo empresas pequeñas y medianas, cooperativas, servicios financieros y no financieros, universidades y centros de investigación, estructuras educativas y de capacitación.

Revitalización de la economía local y reconstrucción después de conflictos o desastres

Una ADEL ayuda a reconstruir un ambiente institucional tras largos períodos de conflicto armado o desastres, que por lo general producen: destrucción de los recursos naturales y productivos, fragmentación del contexto social, mayor distancia entre las población y las instituciones, reducción de las habilidades profesionales, y polución.

Implementación de instrumentos de planeación

La Adel es un instrumento de implementación orgánica de estrategias y planes de desarrollo territorial, en cuanto representa una sede de diálogo permanente entre las

partes involucradas, tiene al día el mapa de las oportunidades y necesidades, puede armonizar diferentes intervenciones (de naturaleza social, económica, medioambiental), y tiene la capacidad técnica de concretar servicios, proyectos, e iniciativas de varia naturaleza de manera coherente.

LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL, EN LA PRÁCTICA

Cada ADEL desarrolla su propio modelo en términos de alianzas, organización, servicios, de acuerdo con las necesidades y demandas específicas, y con la evolución socio-cultural e histórica a nivel local. Las características comunes referentes a la propiedad, organización, servicios de entrega, modelos operacionales, y factores de sostenimiento de las ADEL se describen a continuación.

Los propietarios de las ADEL

Todos los actores locales interesados con un rol activo en el desarrollo económico local participan como miembros y propietarios de la ADEL: administraciones locales, instituciones descentralizadas de los ministerios, asociaciones productivas, universidades, bancos e instituciones financieras, centros educativos y de investigación, ONGs, el sector privado.

La sostenibilidad de la ADEL y el Fondo de crédito

Todas las ADEL de la red ILS LEDA son auto-sostenibles. Dicha sostenibilidad está asegurada por distintos tipos de ingresos, como cuotas de asociación, venta de servicios a entidades públicas y privadas del territorio, ingreso derivado por la ejecución de contratos con socios o donantes, a los servicios de intermediación, y a las tasas de interés de un Fondo de Garantía depositado en un Banco.

Servicios que ofrece la ADEL

Cada ADEL organiza los servicios que requieren la población y las instituciones de cada territorio. Los servicios más comunes ofrecidos por las ADELs son los siguientes:

- Apoyo técnico, financiero, y comercial a las Mipyme, y campesinos y sus asociaciones, para crear nuevas iniciativas económica y mejorar las prestaciones y los productos
- Creación de un ambiente favorable para la valorización de los recursos locales (clusters, cadenas del valor, valorización de la cultura local, y del turismo)
- Creación de un ambiente favorable a la innovación continua
- Mejoramiento de las capacidades de los recursos humanos en varios ámbitos
- Definición e implementación de proyectos para el desarrollo en coherencia con los planes territoriales
- Apoyo a las administraciones locales para mejorar sus propios servicios
- Implementación de iniciativas para el posicionamiento internacional del territorio

Mas en general la siguiente figura ilustra un abanico mas completo de los servicios, que puede brindar una Adel



Una Adel proporciona estos servicios a varios usuarios, que son:

- a) empresarios (formales e informales)
- b) población en desventaja o con menores recursos
- c) ONG's, asociaciones, y gremios
- d) Administración pública
- e) Universidades
- f) Entidades financieras

Cosa se debe evitar en el proceso de creación de una ADEL

1. Copiar un modelo de ADEL funcionando en otra parte.

En el momento de su operación la ADEL no funciona, por que las necesidades y las condiciones socio-económicas e institucionales del territorio son diferentes: cada territorio necesita de un modelo nuevo.

2. Diseñar la ADEL, sin un estudio de factibilidad.

Realizar la ADEL a todos costos implica un fracaso cierto, si no hay condiciones mínimas de si no se determinan estas condiciones (puntos 5, 6, 7, 8).

3. Iniciar el proceso sin la certeza (desde el inicio) de un fondo necesario para el arranque, que incluye la cobertura de los primeros 18 meses de los costos de operación. Aproximadamente se necesitan por los menos 250,000 USD para cada Adel.

Llegar tal vez hasta la registración legal y la ceremonia de lanzamiento y tomarse cuenta que no hay presupuesto para iniciar a funcionar. No iniciar proceso sin esta certeza.

4. Predeterminar o imponer los objetivos. Peor si se definen los objetivos como paso secundario y pero aún si no son compartidos.

Sin tener presentes los objetivos "compartidos" entre los actores locales, se corre el riesgo de definir operaciones, actividades, y organización de la ADEL poco pertinentes y poco efectivas para el beneficio de la población.

5. Predeterminar las actividades de la ADEL sin análisis participativa de la demanda y de la oferta de servicios (factibilidad operacional).

En diseñar una organización que no responde a las necesidades reales y demandas en el territorio, se corre el riesgo tener una ADEL que no sirve para la gente; y sin tener presente la oferta ya existente, de duplicar actividades y servicios ya existentes y provocar conflictos con ellas.

6. Finalizar el proceso de montaje sin un plan financiero a 3-5 años, que indique la sostenibilidad económica de la ADEL: presupuesto necesario y fuentes de ingreso propias (factibilidad económica).

Si los socios de la ADEL no tienen bien presente cuales son las fuentes financieras, a través de las cuales la ADEL puede funcionar por los menos en los primeros 3 años, se corre el riesgo que este primer periodo estará dedicado principalmente a la búsqueda de financiamiento, perdiendo legitimidad y visibilidad territorial.

7. Realizar la ADEL, sin compromiso real y liderazgo de los actores locales (factibilidad institucional).

La ADEL es de sus socios. Si no hay compromiso, antes de todos en su promoción y creación, o por los menos un fuerte liderazgo de algunos de ellos, se corre el riesgo de una ADEL incoherente con sus principios y funciones, sin control cruzado del conjunto de actores, sin esfuerzo conjunto en mantener su sostenibilidad, en una palabra acéfala.

8. Realizar la ADEL sin un fuerte equipo técnico (factibilidad técnica).

Sin un fuerte equipo técnico, y principalmente sin un director muy válido, se corre el riesgo de tener tal vez un buen consejo directivo (management), pero sin una capacidad de actualizar las decisiones administrativas. Es importante realizar un proceso de selección muy calificado, transparente, y objetivo (sin interferencias de algún tipo).