



**AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**  
PARA LA GESTIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ECONOMÍAS LOCALES

**IDEASS**

ALBANIA, COLOMBIA,  
EL SALVADOR, MOZAMBIQUE

Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur



# Presentación

Texto redactado por Franco Jimmy Torres Suarez, Oscar Armando Chicas, Ridvan Troshani, José Coelho

**Las Agencias** de Desarrollo Económico Local (ADEL) son estructuras legales, sin fines de lucro, constituidas por entidades territoriales públicas y privadas. A través de las ADEL los actores locales planean y activan, de manera concertada, iniciativas para el desarrollo económico territorial, identifican los instrumentos más convenientes para su realización y establecen un sistema coherente de servicios técnicos y financieros.

**Las ADEL** proveen muchos servicios a la población y a las instituciones, tales como la promoción territorial, la dinamización económica, la asistencia técnica y crediticia y la capacitación empresarial, con el objetivo de apoyar el desarrollo competitivamente productivo y la innovación económica, dentro de una perspectiva de desarrollo equitativo, ecológico y humano.



**50 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 (Internacional Liaison Services for LEDAs). Estas ADEL están basadas en las experiencias de numerosas estructuras similares que operan en Europa desde los años 60, sin embargo, han introducido innovaciones significativas sobre los métodos de suministro de servicios y los mecanismos de sostenibilidad y de gestión integrada de actividades de promoción económica y de lucha contra la pobreza.

**Las ADEL**, de hecho, integran componentes de gobernabilidad (gestión mixta público-privada, relación local-nacional); componentes estratégicos (coordinación entre planificación y acción); componentes de desarrollo humano (inclusión social, instrumentos de apoyo para grupos vulnerables, relación entre el centro y las áreas aisladas del territorio, protección ambiental); componentes de promoción territorial (gestión de proyectos y marketing internacional); componentes de suministro de servicios gerenciales (asistencia técnica, capacitación profesional, comercialización y crédito).

**Las organizaciones** internacionales que sostienen estructuralmente el establecimiento y la eficacia de las ADEL son: OIT, PNUD, UNIFEM, UNOPS y la Unión Europea. Numerosos donantes sostienen las ADEL en distintos países, comprometiéndose con la ejecución de proyectos para el desarrollo económico. El Banco Mundial las reconoce como las mejores prácticas para la promoción del desarrollo local. La OCDE recomienda las Agencias de Desarrollo Económico Local como estructuras líder del territorio. La experiencia de las ADEL es parte del currículo en varias academias, a través de maestrías o cursos especializados.

# ¿Qué problema soluciona?

**Una ADEL** contribuye a resolver problemas complejos, como el impacto negativo causado en las condiciones de vida por la pobreza, el desempleo, las transiciones económicas, y en general por las desventajas de las economías locales en el escenario global actual.

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 por los actores locales;
- la fuerte pertenencia social, que permite a los actores locales, tanto privados como públicos, disponer finalmente de un lugar en el cuál decidir sobre su futuro;

- la capacidad técnica de promover iniciativas, empresas, y ejecutar proyectos complejos.

**De acuerdo** con los problemas específicos de cada territorio y las condiciones del país, la ADEL elabora las distintas estrategias que se ajustan mejor al propósito de promover el desarrollo de la economía local.

**La ADEL** persigue y provee soluciones específicas para reducir la pobreza, promover la equidad de género, el desarrollo de micro y pequeñas empresas, la valorización de los recursos locales, la revitalización de la economía local y la reconstrucción después de conflictos, el enlace con el contexto y las políticas nacionales, y la internacionalización de las economías locales.

## LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL

**Una ADEL** puede ofrecer a los grupos pobres y marginados de la población la oportunidad de participar activamente en el proceso de desarrollo territorial, de encontrar empleo e ingresos permanentes, superando las estrategias tradicionales, como la del micro-crédito, que por lo general tienen un muy bajo impacto en la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Puede también organizar servicios integrales para las mujeres, que las incluyan en el circuito económico, las empodere de sus capacidades, y las asista en la implementación de negocios y proyectos específicos.

### Impact on gender

Las ADEL de los Departamentos de Huehuetenango y Chiquimula (Guatemala), Sonsonate (El Salvador), Valle (Honduras) y León (Nicaragua), establecieron en el 2006 un Servicio propio para Mujeres Emprendedoras (SME). Este servicio busca resaltar el espíritu empresarial de las mujeres en cada territorio, mediante el suministro de información, orientación, y respaldo técnico para la creación de negocios. Los SME organizan eventos sobre el espíritu emprendedor y el liderazgo de las mujeres a nivel departamental, en colaboración con las instituciones locales y nacionales, y con las redes de asociaciones femeninas. El SME representa un instrumento importante para los Consejos Municipales y Departamentales de Desarrollo con el fin de promover la equidad de oportunidades, para diseñar estrategias de desarrollo territorial integradas y adoptar mecanismos de planificación que involucren a la población mediante actividades de información y capacitación. Los SME llevaron a cabo un análisis del potencial endógeno de cada territorio, en colaboración con las universidades, y como resultado presentaron un mapa de las actividades económicas de las mujeres, analizadas a través del abordaje de cadenas productivas. El SME de la ADEL de Chiquimula estableció una alianza estratégica con la Universidad y el Vice-Ministerio de micro, pequeña y mediana empresa, para realizar actividades de formación en los temas de desarrollo económico local, mercadeo y género. El SME provee también asistencia técnica y financiera a mujeres estudiantes para promover nuevos negocios femeninos sostenibles, incluidos en cadenas productivas territoriales competitivas, y una nueva cultura empresarial equitativa.

## 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 necesarios, para hacer que sus negocios crezcan y logren mantener competitividad. La ADEL crea un ambiente territorial organizado, que facilita el desarrollo de la pequeña empresa dándole acceso a la infraestructura, la innovación, el marketing territorial, los servicios y las finanzas.





## El desarrollo respaldado por la ADEL de Ixcán

La ADEL de Ixcán (Guatemala), establecida en 1993, juega un rol importante en la promoción y el crecimiento de las empresas, brindando una particular atención a las mujeres. La ADEL opera con un enfoque integrado, puesto que identificó la necesidad principal de la creación de un ambiente organizado que permita a la inversión local realizarse y crecer de forma sostenible. Para lograr este resultado, la ADEL invirtió sus esfuerzos en las siguientes áreas de trabajo: el apoyo técnico y financiero a las empresas, la información acerca de los proveedores de material y otros productos, los mercados y tecnologías, la información sobre aspectos legales, financieros y fiscales, la promoción de redes y asociaciones productivas, así como el respaldo a la internacionalización de la economía local, el desarrollo social, y la normativa institucional. La ADEL llevó a cabo estas acciones gracias al logro de una buena capacidad de gestión y a los servicios de una emisora radial (Radio Ixcán), que la ADEL creó y administró. Radio Ixcán facilitó la relación con las comunidades más marginadas, informando sobre las oportunidades de desarrollo y las posibilidades de explotárlas. La ADEL administra un fondo de crédito propio. También estableció acuerdos con instancias como SIM, Fonapaz y FIS, para implementar proyectos específicos y facilitar los créditos a las mujeres. Como resultado de todas estas acciones, en los últimos 5 años fueron desembolsados créditos por un monto total de 1,700,000 USD, con una tasa de retorno del 95%, beneficiando a 2100 personas. La ADEL brinda asistencia técnica y facilita la financiación de proyectos para el desarrollo de la infraestructura social, el agua, la protección del ambiente, la vivienda, y los parques naturales. Un apoyo importante para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas es garantizado a través de las relaciones que la ADEL mantiene con la administración local y el Consejo de desarrollo, multiplicando las oportunidades financieras y canalizando fondos a los proyectos. Un acuerdo con la Universidad de San Carlos y con la Secretaría Nacional de Planeación (SEGEPLAN) permitió establecer un centro de desarrollo de negocios enfocado a favorecer la innovación tecnológica. Como resultado de estas acciones integradas, en los últimos cinco años la ADEL ha creado más de 9000 puestos de trabajo, de los cuales 3100 fueron para mujeres. Más de 400 micro y pequeñas empresas fueron creadas o respaldadas.

## VALORIZACIÓN DE LOS RECURSOS LOCALES

Una ADEL ayuda a crear un valor territorial agregado basado en los recursos locales, como pueden ser los productos industriales derivados de las materias primas, el turismo y la industria, a partir de la explotación racional y sostenible de los recursos naturales, y de las actividades productivas originadas en la cultura y el ambiente locales. Este valor territorial agregado se persigue a través de la implementación de cadenas productivas integrales que incluyen a empresas pequeñas y medianas, cooperativas, servicios financieros y no financieros, universidades y centros de investigación, y estructuras educativas y de capacitación.

## Las cadenas territoriales del valor promovidas por la ADEL de Nariño

La ADEL del Departamento de Nariño en Colombia (1,700,000 habitantes), establecida en el 2002, priorizó la promoción de cadenas territoriales del valor para implementar una estrategia de desarrollo sostenible. La ADEL invitó a los actores a involucrarse en cadenas productivas, organizando redes y asociaciones. Con la colaboración de todos, se identificaron cinco cadenas: turismo, producción de leche, patatas, café y “panela”. La ADEL apoyó el proceso organizativo de las cadenas suministrando información, brindando asistencia técnica, respaldo financiero y no financiero, fortaleciendo las marcas locales, facilitando la comercialización de los productos del territorio, promocionando el intercambio de información y de conocimientos. A través del Proyecto Semilla, financiado por la Fundación FORD, las cadenas productivas mencionadas han sido fortalecidas, involucrando a más de 2000 productores, realizando 43 proyectos, apoyando a más de 700 unidades productivas y a 50 proveedores de servicios. El Proyecto Mercado de Turismo financiado por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) benefició a 120 estructuras de la Cadena productiva Turismo. Este proyecto permitió implementar un plan de desarrollo estratégico para este sector, diseñando productos territoriales para el turismo, promoviendo asociaciones de productores, y diseñando marcas territoriales como el Queso Nariño, la Papa Pastusa o el Turismo Nariño. El mercadeo territorial se ha llevado a cabo organizando las ferias EXPOANDINA, EXPOLAGOS y la feria de artesanías en Bogotá; apoyando al mercadeo de negocios, organizando dos Foros de Negocios para operadores turísticos en Pasto y en Ibarra.

## REVITALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL Y DE LA RECONSTRUCCIÓN POST-CONFLICTO

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, polución, fragmentación del contexto social, distanciamiento entre la población y las instituciones y reducción de las habilidades profesionales.

### Las ADELs de Mozambique y la reconstrucción

Las ADEL de las Provincias de Manica, Sofala y Maputo tuvieron que enfrentar los graves problemas de la extrema pobreza, la marginalidad en su territorio, la ausencia de una sociedad civil organizada y de infraestructuras básicas, que habían sido destruidas o abandonadas tras un largo conflicto. Los primeros compromisos de las ADELs fueron los de coordinar las acciones de varias instituciones y asociaciones provinciales, con el fin de identificar y coordinar los proyectos dirigidos a reconstruir la economía: rehabilitar la infraestructura comercial (incluyendo tiendas, pequeños mercados, molinos de grano), promover el asociacionismo, valorizar y comercializar productos agrícolas (girasoles, frutas y hortalizas, productos lácteos, pescado, té, café, miel, pollo, sal, tomate, uvas, ajos, cabras, lana), implementar nuevos mecanismos financieros, multiplicar los cursos de capacitación, crear una nueva clase emprendedora, y fortalecer el mercado territorial. Las ADEL respaldaron en particular las organizaciones de mujeres (los círculos de mujeres) y las asociaciones de cultivadores de fruta y artesanos, articulando también la relación entre las micro, pequeñas y medianas empresas. Las ADEL establecieron un mecanismo de crédito y organizaron servicios de apoyo integral para crear nuevas empresas. En los primeros cinco años se desembolsaron 600,000 USD en créditos, creando 2500 nuevos trabajos y apoyando la creación y el funcionamiento de 359 micro y pequeñas empresas, la mayoría formadas por gente muy pobre. En 2005, en la Provincia de Manica se desarrolló un programa específico, Accumulation of saving capital and credit, que permitió entregar 95.000 USD en crédito a 1839 personas muy pobres, organizadas en 91 grupos. En la Provincia de Sofala, desde el 2003 hasta el 2005, fueron desembolsados 26 créditos para una suma de 160.000 USD, dirigidos a gente muy pobre. Posteriormente, con la participación de los actores locales, se programaron y realizaron proyectos estratégicos para el desarrollo territorial. Por ejemplo en Manica se creó una compañía de transportes, se realizó el mercadeo territorial y la rehabilitación de la feria de exposición, incluyendo un foro de negocios. En Sofala se realizaron el Mercado de insumos, el centro de artesanías, la empresa de transportes, un proyecto importante de energía alternativa, la Feria de comercio, el plan de desarrollo sostenible de la apicultura y una biblioteca pública. En la Provincia de Maputo se elaboró el plan de desarrollo turístico. Todas las Agencias realizaron actividades de mercadeo territorial y publicaron artículos con el título Diez razones para vivir e invertir en nuestra provincia.

### IMPACTO EN LAS POLÍTICAS NACIONALES Y ORIENTACIÓN DE LOS RECURSOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Una ADEL puede estimular y promover políticas nacionales orientadas a fortalecer y hacer más sostenibles las economías locales. Una ADEL, además, es un punto de referencia incomparable para realizar proyectos de cooperación internacional y partenariados, porque permite orientar las iniciativas de cooperación de acuerdo con la estrategia de desarrollo del territorio, con sus necesidades y oportunidades. Permite evitar la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos, asegura el respaldo para la elaboración de proyectos, provee soporte técnico calificado para la ejecución, involucra a actores, instituciones y estructuras locales especializadas, provee apoyo económico a través de su propio fondo de crédito, y está en la capacidad de monitorear el desarrollo de los proyectos de los diferentes cooperantes.

### Impacto en las políticas públicas

En Mozambique, en 2002, se inició un proceso muy significativo en la institucionalización de las ADEL. El Ministerio de Administración Estatal constituyó una Unidad de Desarrollo Económico Local, y lideró una comisión nacional, constituida por distintos ministerios, para trabajar en una plataforma DEL Nacional (DEL NP), dentro del contexto de las políticas nacionales para el Desarrollo Económico Local y la Reducción de la Pobreza. La Unidad DEL respalda las ADEL en las Provincias de Maputo, Nampula, Manica, Sofala y Zambesia y promueve su constitución en otras Provincias del País. Los Presidentes y Directores Ejecutivos de las ADEL participan en los Consejos Provinciales respectivos, asesorando en DEL. En 2003, las ADEL constituyeron una Red Nacional, para apoyar sus actividades, abrir nuevas Agencias en más territorios y dialogar con las instituciones centrales con el fin de dirigir sus recursos hacia los territorios y las ADEL. La Red colabora con la Comisión Nacional en la elaboración de la plataforma Nacional. En el 2005, el DEL NP fue incluido en la Política Nacional para el Desarrollo Rural, bajo la coordinación del Ministerio de Planeación y Desarrollo. Desde entonces, el DEL hizo parte de la estrategia nacional de desarrollo, considerando las ADEL como un instrumento para apoyar el proceso de descentralización en asuntos económicos. Las ADEL actualmente se benefician también de la distribución del presupuesto nacional. La Red nacional es la contraparte del gobierno central en el análisis y negociaciones relacionadas con el DEL. El Desarrollo económico local es considerado por el Gobierno como un asunto transversal de la política de desarrollo, capaz de ofrecer sugerencias y recomendaciones para muchas otras políticas y estrategias nacionales, así como para crear ambientes que favorezcan el crecimiento económico sostenible y equilibrado a nivel territorial.



# Las Agencias de desarrollo económico, en la práctica

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

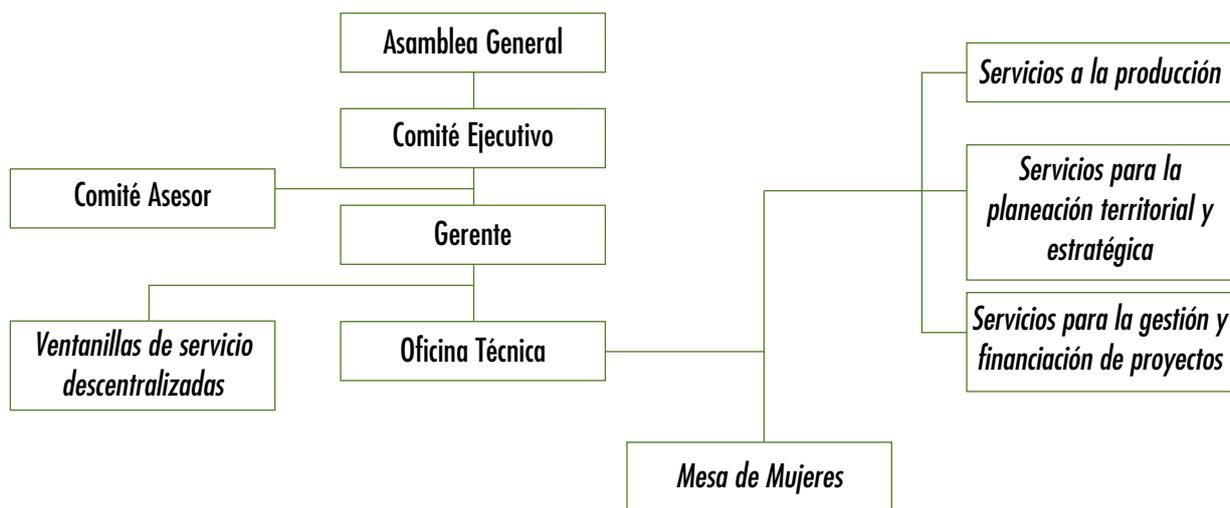
## LOS PROPIETARIOS DE LAS ADEL

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.

## Los 17 miembros de la ADEL de Manica en Mozambique

- **Consejo Municipal de Chimoio.** Representa a 152.000 habitantes de la Provincia capital.
- **Consejo Municipal de Catandica.** Representa a 12.000 habitantes de la ciudad de Catandica
- **Consejo Municipal de Manica.** Representa a 42.000 habitantes de la ciudad de Manica
- **Estación Eva.** Empresa agro-industrial privada con 42 trabajadores
- **Asociación de Mujeres de Mozambique, OMM.** Representa a 26000 mujeres de la provincia, organizadas en "círculos de interés".
- **Asociación de Granjeros de Manica ASAM,** con 60 miembros.
- **Unión de Granjeros de Manica UCAMA.** Sindicato Provincial con 1500 miembros, de los cuales el 40% son mujeres, asociados al Sindicato Nacional.
- **Foro Coordinador de las Asociaciones de Manica FOCAMA.** Reúne a 42 asociaciones locales de distintos sectores (mujeres, ambientalistas, trabajadores).
- **Asociación de Granjeros del Distrito de Manica,** constituido por 100 miembros.
- **Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (FFPI).** Institución Financiera para financiar los pequeños negocios en las áreas rurales.
- **Metalurgia de Chimoio.** Compañía Privada de metal, que produce bienes y equipos para la agro-industria.
- **Club de Deporte.** Asociación de 60 jóvenes de Chimoio, que promueve los deportes acuáticos en las escuelas rurales.
- **Programa para actividades culturales PAC.** Asociación Privada, que promueve la cultura local.
- **Activa.** Asociación de 160 mujeres emprendedoras.
- **La Música.** Asociación para la promoción de las Mujeres cabeza de hogar en las áreas rurales.
- **Instituto de Cereales de Mozambique (ICM).** Compañía para la comercialización de los cereales.
- **Revue-Sagrev,** compañía privada para la transformación de semillas y la producción de aceites alimenticios.

## ESTRUCTURA DE UNA AGENCIA-ORGANIGRAMA



## COBERTURA TERRITORIAL

**Una Agencia** por lo general atiende un territorio inmediatamente superior al municipal, equivalente a un nivel intermedio de descentralización estatal. De hecho, esta cobertura territorial debe cumplir con ciertas exigencias, como la posibilidad de implementar relaciones público-privadas estables, corresponder a una división administrativa descentralizada del Estado, permitir la disponibilidad de una masa crítica de recursos apta para un desarrollo sostenible y competitivo, y la participación de la población en la toma de decisiones.

**La mayoría** de las ADEL asociadas a ART/ILS LEDA cubren un territorio correspondiente a una Provincia o Región (Departamento, Provincia, Distrito, de acuerdo con el país), donde todos los ministerios sectoriales que cumplen un rol importante en el desarrollo económico (agricultura, trabajo, obras públicas, finanzas) tienen normalmente una oficina descentralizada. En las regiones donde las grandes extensiones o las escasas infraestructuras de comunicación impiden una cobertura efectiva de las áreas más remotas, la ADEL establece oficinas descentralizadas, para permitir la participación de la población y el apoyo directo a ésta.

### Implementación de instrumentos de planeación

Teuleda, la Agencia de la Región de Skodra (Albania), juega un rol básico en el desarrollo del plan estratégico de desarrollo del Municipio de Skodra. El Municipio de Skodra (112.000 habitantes) ha asumido un rol protagonista en la región gracias a la implementación de su plan estratégico de desarrollo, que acompaña la transición hacia una economía de mercado (9 de 10 empresas de la ciudad que anteriormente pertenecían al estado fueron privatizadas). Teuleda coordina la Comisión Económica del Plan, dirigida por el Alcalde, que involucra a 110 representantes de gobiernos locales, asociaciones empresariales, bancos, instituciones educativas, empresas públicas, ONG's, Universidad y expertos. El Plan prevé:

- Valorizar los recursos de la economía local, principalmente el procesamiento de alimentos y de lana, la industria de productos artesanales y el turismo (religioso, cultural y familiar);
- desarrollar un sistema eficiente de comunicación entre el Municipio y sus aliados;
- coordinar las actividades de distintas organizaciones y agencias que operan en la región.

Teuleda apoya la implementación del Plan en los siguientes campos principales:

- Promoción y apoyo de SME: Información, asistencia técnica, capacitación, préstamos, mercadeo.
- Servicios de apoyo: Archivos de datos, información, coordinación entre instituciones locales, asistencia técnica y capacitación a los 35 delegados municipales.
- Mercadeo Territorial: Recolección de datos, publicación de documentos promocionales, organización de eventos promocionales.
- Internacionalización: Misiones en el exterior, contactos promocionales con 93 entes públicos y privados, 7 proyectos de alianza internacional.

Como resultado de estas actividades, se crearon 285 nuevos trabajos, fueron asistidas 136 empresas, fueron financiadas con préstamos 24 empresas, de las cuales 15 nuevas, fueron capacitados 198 empresarios y empresarios potenciales.

## 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, ingresos derivados de la ejecución de contratos con socios o donantes, pagos por servicios de intermediación y tasas de interés de un Fondo de Garantía depositado en un Banco.

**La experiencia** muestra que en los primeros cinco o seis años de trabajo de una ADEL, los ingresos por los intereses relacionados con el fondo de crédito representan 50-70% de la renta total, los gastos de operación de los proyectos 20-40%, y el resto proviene de servicios y cuotas. Tras este periodo y de acuerdo con la curva de aprendizaje de la ADEL, el ingreso por la actividad de crédito disminuye progresivamente hasta en un 30-40%, mientras que la venta de servicios y el ingreso por los proyectos aumenta.

**La disponibilidad** de un fondo para facilitar el acceso a los créditos para los pequeños empresarios, granjeros, cooperativas, y, en general, toda la gente sin capacidad de acceder a la financiación de la empresa por las vías tradicionales es muy importante. De hecho, existen muchas restricciones para esta categoría de personas: falta de garantías patrimoniales o financieras, falta de referencias bancarias, dificultad para acceder a la información referente a los programas de crédito y oportunidades, procedimientos burocráticos complicados, falta de confianza por parte de los bancos en que los clientes vayan a restituir el préstamo.

**Por esta** razón, es muy importante que una ADEL tenga a disposición un capital para constituir el fondo para créditos, y para sostener las actividades empresariales. Por lo general, este capital es garantizado por instituciones y programas nacionales o internacionales. Un Fondo de Garantía, creado mediante acuerdos con un Banco local, cubre al banco el riesgo de no recibir el préstamo de vuelta, facilita el uso de éste por parte de las personas menos favorecidas, y con frecuencia permite el desembolso de un crédito dos o tres veces más alto que el capital invertido. En base a los acuerdos establecidos con el Banco, la ADEL cumple varias funciones para minimizar los riesgos. Distribuye la información acerca de la posibilidad de recibir préstamos con condiciones especiales, selecciona las ideas de negocio entre las más factibles y coherentes con las estrategias de desarrollo del territorio y con los objetivos de un desarrollo sostenible y equitativo, apoya a los candidatos en la preparación de planes de negocio y en los procedimientos burocráticos para el banco, realiza un seguimiento de la solicitud del préstamo, provee asistencia técnica incluso después de que el cliente haya recibido el préstamo, y contribuye a su recuperación, gracias a la gran participación de la población en la agencia. Las 50 ADEL socias de la red ILS LEDA registraron una tasa de retorno de créditos por encima del 90% durante 15 años.

### SERVICIOS QUE OFRECE LA ADEL

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

Impacto en la economía local de los diferentes servicios de una ADEL	
Animación territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un diagnóstico territorial con el fin de identificar los potenciales económicos y contribuir a la planificación estratégica local;</li> <li>• Apoyo al gobierno local en el diseño de estrategias para el desarrollo económico;</li> <li>• Promoción de un clima favorable para la cultura empresarial entre los habitantes;</li> <li>• Promoción de las asociaciones y grupos de redes productivas;</li> <li>• Fortalecimiento del rol y de las funciones de las instituciones en el territorio;</li> <li>• Apoyo a la población más vulnerable para aprovechar las oportunidades económicas;</li> <li>• Apoyo para empoderar a las mujeres</li> </ul>
Servicios empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de estudios de viabilidad técnica y económica;</li> <li>• Organización de cursos para la capacitación técnica, gerencial y profesional;</li> <li>• Apoyo financiero para apoyar empresas nuevas o ya existentes;</li> <li>• Apoyo a las cadenas productivas locales;</li> <li>• Un sistema informativo necesario para las actividades productivas;</li> <li>• Promoción de innovaciones e intercambio técnico;</li> </ul>
Promoción territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo territorial;</li> <li>• Creación de bases de datos de proyectos productivos;</li> <li>• Financiación de Proyectos;</li> <li>• Realización de proyectos estratégicos para el desarrollo económico armónico del territorio, involucrando a actores locales;</li> <li>• promoción de la internacionalización del territorio y proyectos en alianzas internacionales</li> </ul>

Finalmente la ADEL organiza mesas específicas de “mujeres” o unidades con objetivos específicos para la equidad de género.

## Impacto de los diferentes servicios en la economía local

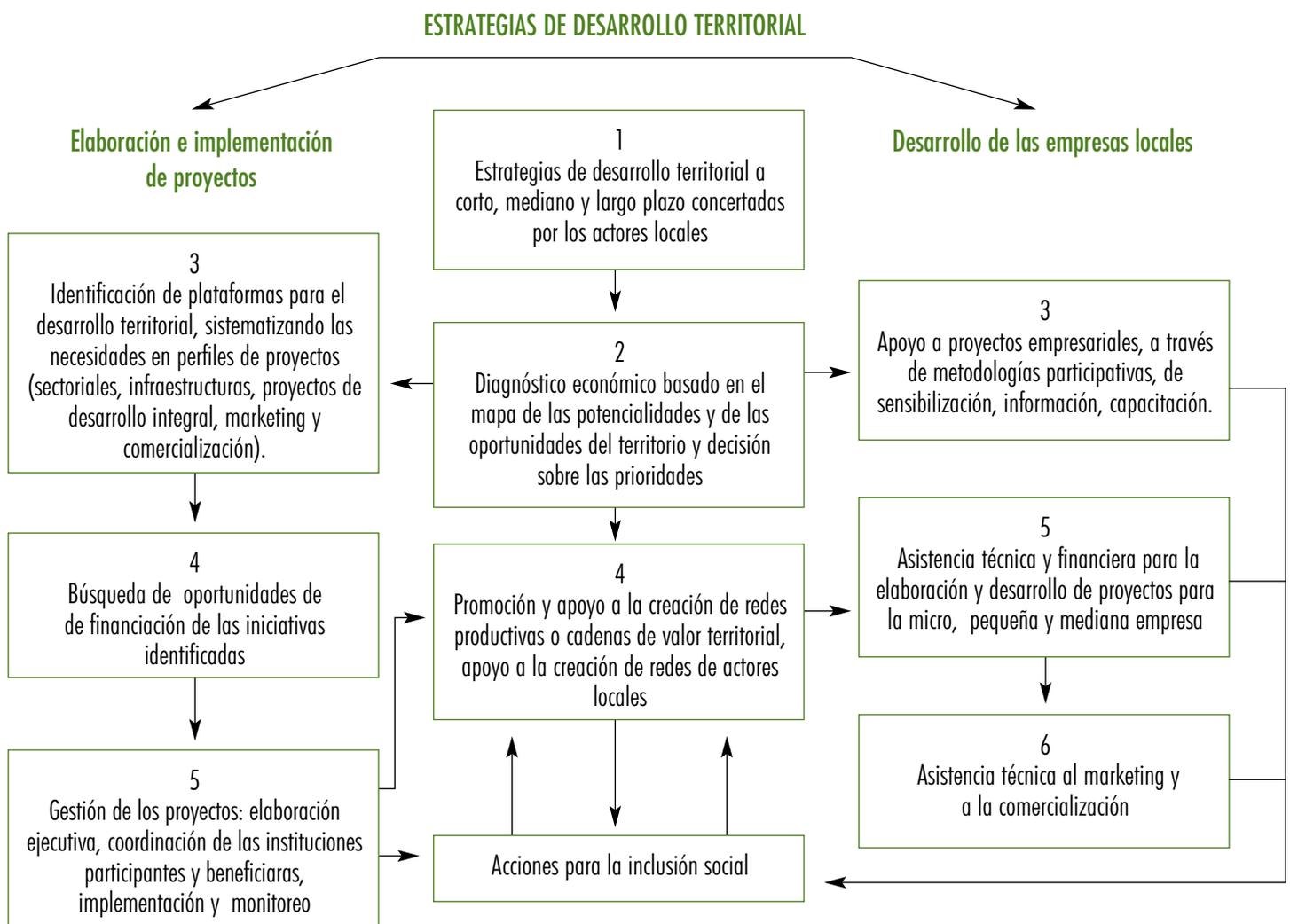
La ADEL del Departamento de Morazán en El Salvador, establecida en 1993, tiene un impacto relevante sobre el desarrollo territorial, desde los puntos de vista ocupacional, social, tecnológico y económico. En los últimos cinco años, se crearon más de 2000 nuevos empleos, de los cuales 1000 fueron estables y 500 femeninos. La ADEL creó, en el mismo periodo, casi 90 pequeñas empresas (empleando menos de 5 personas) y brindó asistencia para permitir la supervivencia y el crecimiento de 2000 pequeños negocios. La ADEL desembolsó créditos por 3.640.000 USD, que beneficiaron a 32,000 personas en desventaja. Fueros promovidas y desarrolladas 3 agrupaciones de empresas en la agro-industria, la primera con 105 pequeñas empresas, la segunda con 31, y la última con 62. Estas agrupaciones contribuyeron al sostenimiento a largo plazo de las empresas asociadas.

La ADEL de Morazán reserva parte de sus propios ingresos a iniciativas sociales: en los últimos cinco años fueron asignadas 203 becas a estudiantes del territorio, para garantizar sus estudios universitarios; 6400 personas en desventaja (2400 mujeres) fueron empoderadas a través de la capacitación; fueron realizados proyectos para la prevención de desastres beneficiando a 4000 personas; las cooperativas creadas beneficiaron a 1200 productores; 3500 productores participaron en los Foros de Granjeros; 2400 personas participaron en el proyecto de empoderamiento institucional de las municipalidades.

La ADEL implementó nuevos servicios avanzados para el territorio, como el Sistema de Información Geográfica (GIS), utilizado por las administraciones departamentales, municipales y nacionales para realizar sus actividades de planificación. La ADEL estableció su propia institución financiera para un mejor manejo de las operaciones de crédito para las personas en desventaja.

## LA FORMA EN QUE OPERA UNA ADEL

Una Adel opera a través de dos líneas operacionales generales: desarrollo de empresas locales y gestión de proyectos coherentes con la estrategia de desarrollo territorial.



COOPERATIVA DE PRODUCTOS PROCESADOS  
ENCURTIDOS, SALSAS  
Y MERMELADAS

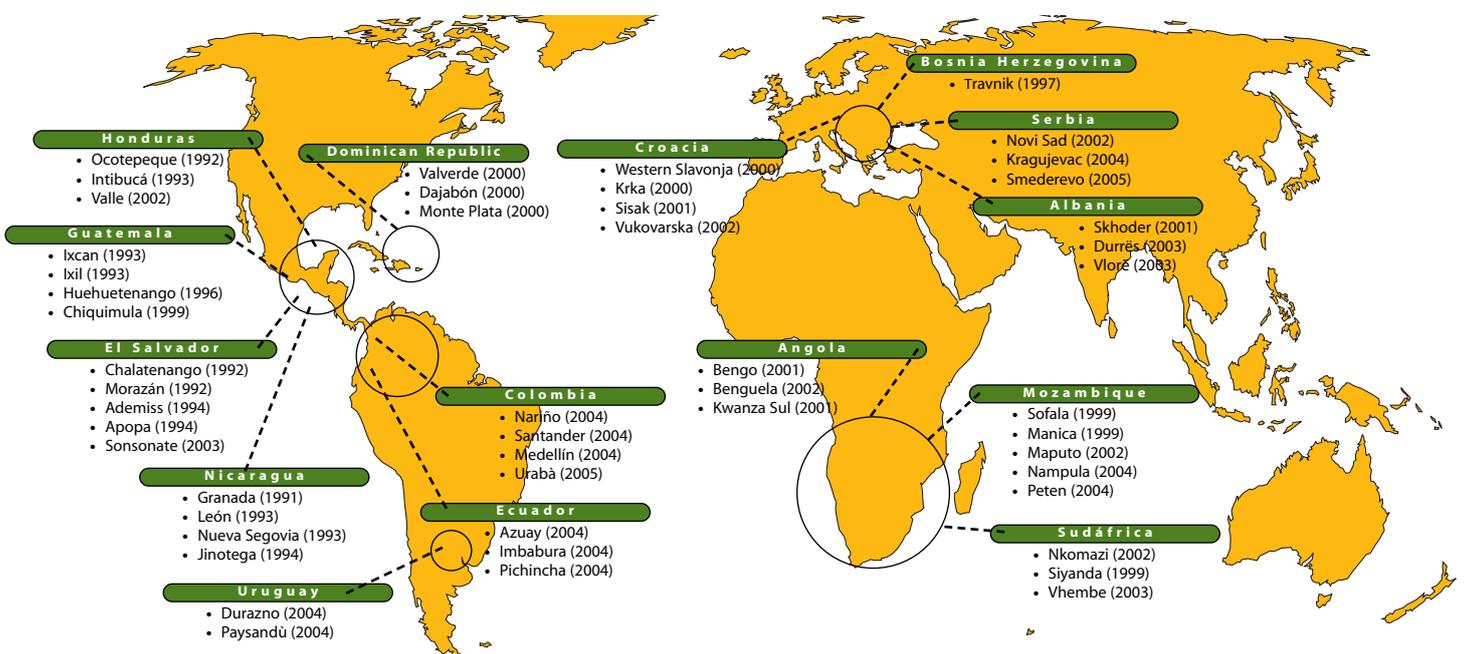
# Resultados

**Cada una** de las 50 ADEL asociadas a la red ART/ILS LEDA ha alcanzado importantes resultados, que van más allá del impacto en el desarrollo territorial y de la mejora de las condiciones de vida de la población. Muchos de los resultados ejemplares alcanzados por las ADEL en distintos campos estratégicos ya han sido descritos en los capítulos anteriores, en los que se ha acompañado la información estructural con ejemplos de



las prácticas concretas. Este capítulo, por lo tanto, complementa la información que ya se ha expuesto anteriormente, y presenta simplemente el mapa, que demuestra el interés internacional suscitado por las ADEL.

**Además,** cabe subrayar que el resultado más significativo e impactante ha sido la auto-sostenibilidad alcanzada por todas las ADEL asociadas a la red internacional, y su capacidad para canalizar recursos locales, nacionales e internacionales en los respectivos territorios.



# El interés internacional

**Todas las** ADEL asociadas a la red ILS LEDA han captado la atención de operadores internacionales operantes en los diferentes países. Numerosos donantes han apoyado y mejorado en distintos países las actividades de la ADEL, que se han convertido en las ejecutoras de sus iniciativas de cooperación.

**Una ADEL**, de hecho, representa:

- una estructura única que involucra a los actores públicos y privados más importantes comprometidos con el desarrollo económico;
- una estructura con la capacidad técnica para proveer servicios integrales para el desarrollo económico;
- una estructura capaz de activar recursos importantes (bancos, empresas, Universidades) para ejecutar proyectos e intervenciones integradas.



**En aquellos** países en los que las ADEL han sido reconocidas como instrumentos de las políticas económicas nacionales, y en donde están bien vinculadas con el contexto institucional, su capacidad de atraer la atención de la cooperación internacional es aún más fuerte. Los mismos administradores locales y nacionales invitan a los aliados internacionales a usar la ADEL para la realización de proyectos.

**Las organizaciones** internacionales que apoyan de forma estructural la creación y funcionamiento de las ADEL y sus vínculos internacionales son OIT, PNUD, UNIFEM, UNOPS y la Unión Europea. En particular, PNUD, OIT y UNOPS brindan apoyo a las ADEL de distintos países desde 1995, mediante varios programas de cooperación.



**El Programa ILO-IFP/Crisis** identifica las ADEL como instrumentos para combinar la intervención de emergencia en situaciones críticas con la construcción de condiciones para el desarrollo sostenible, y usar mejor los recursos, con frecuencia relevantes, orientados a responder a las emergencias. Un estudio de la OIT, realizado en colaboración con las Universidades de Madrid, Grenoble, Insubria, la London School of Economics, el Instituto Superior para la Investigación Científica de Madrid, Eurada (Bruselas), las Agencias de Shannon (Irlanda) y Soprip (Parma), y el SEBRAE (Brasil), presenta las ADEL como un medio importante para implementar políticas para el desarrollo humano, el trabajo decente y la lucha contra la pobreza. (El Desarrollo Económico Local y el Trabajo decente: Visión General y Lecciones Aprendidas. [www.ilo.org/universitas](http://www.ilo.org/universitas)).



**El Banco Mundial**, en su página web, reconoce las ADEL como los mejores instrumentos para el desarrollo económico local (<http://www.worldbank.org/urban/led>). Considera las ADEL como estructuras capaces de promover y apoyar redes endógenas, para catalizar el desarrollo y construir un ambiente favorable para crear empleos, fortalecer las pequeñas empresas y mejorar el contexto económico.

**El BID** (Banco Interamericano de Desarrollo) apoya varias ADELs en Centroamérica ([www.iadb.org](http://www.iadb.org)). La OCDE recomienda las Agencias Locales de Desarrollo como las estructuras líder en el territorio (OECD-LEED, “Best practices in local economic development”, 2000). La red, que reúne más de 300 ADELs en Europa, provee apoyo a la red ILS LEDA desde 1999.

**La experiencia** de las ADEL es parte del currículum universitario de varias academias, a través de maestrías, diplomados o cursos especializados.



# Como establecer una ADEL en otros países

**Las estrategias**, los objetivos, las formas organizacionales específicas, y los servicios ofrecidos por una ADEL dependen siempre del contexto cultural, político, institucional, económico y social del territorio. Sin embargo, hay algunos aspectos importantes que determinan el éxito y deben ser tenidos en consideración en cualquier país.

## MÉTODO DE PROMOCIÓN

**Es recomendable** hacer referencia a las experiencias acumuladas por otras agencias similares, que pueden ofrecer asistencia técnica y capacitación para la creación de una nueva. Igualmente, es necesario adoptar un enfoque de abajo hacia arriba, que implica:

- la participación y el compromiso activo de los actores locales públicos y privados, incluyendo a las comunidades;

- la concertación acerca de la visión, las estrategias, los objetivos, y los instrumentos para el desarrollo territorial. El acuerdo de los actores locales puede ser logrado en distintas formas y en distintos momentos;
- la elaboración de un plan de negocio de la ADEL, el cual incluye los objetivos, la organización, los servicios, los planes financieros para el sostenimiento a largo plazo.

## CONDICIONES MÍNIMAS PARA EL ÉXITO

**Las condiciones** mínimas para el éxito de una ADEL son:

- Autonomía legal y administrativa, necesaria para reducir el riesgo de dependencia de las instituciones y organismos más poderosos;
- Alianzas privado-público, necesarias para garantizar el balance constante entre el crecimiento económico y el desarrollo humano, la equidad y la protección ambiental;
- Estrategias enfocadas hacia la valorización del potencial endógeno, con el fin de reducir el riesgo de explotación por parte de poderes fuertes a nivel nacional e internacional;
- Suministro de un sistema integral de servicios;
- Calidad profesional de los gerentes y expertos, lo que representa una condición indispensable para el éxito de una ADEL. Esto requiere de unos mecanismos de selección muy rigurosos y una gerencia eficaz de los recursos humanos.



## CONDICIONES FINANCIERAS

Para promover una ADEL es necesario realizar una inversión inicial, para poder financiar las siguientes actividades:

- Asistencia técnica para el proceso inicial de promoción e instalación;
- Capacitación profesional para los actores locales;
- Capital para la inversión fija: infraestructura, equipo de oficina, medios de transporte, contratos de servicio;
- Capital para cubrir los gastos operacionales de la ADEL durante la fase inicial, hasta que alcance la autonomía financiera;
- Capital para el Fondo de crédito (Fondo de Garantías u otros mecanismos para el retorno del crédito).



## MARCO LEGAL

La ADEL es una organización sin fines de lucro, constituida por instituciones públicas y privadas, encargada de suministrar servicios integrales, incluyendo préstamos. La figura legal depende de la legislación existente en cada país. Las formas legales más comunes son asociaciones, fundaciones y consorcios mixtos. Durante la fase promocional de la ADEL es necesario realizar un estudio en cada país para identificar las leyes y regulaciones que permiten la creación de organizaciones sin ánimo de lucro, basadas en la alianza entre el sector público y privado.

En países donde no se permite a la administración pública entrar en cooperación con el sector privado, la ADEL puede ser un instrumento para iniciar tales relaciones en el territorio. Es importante, en todo caso, promover unas regulaciones nacionales adecuadas, en colaboración con las instituciones nacionales y los actores políticos interesados. Más allá de permitir la creación de una ADEL, estas regulaciones básicamente abren un camino para establecer servicios territoriales con formas mixtas y modernas de gerencia, y valorizan los recursos territoriales que se tienen a disposición. Incluso el acuerdo entre una ADEL y las instituciones financieras para llevar a cabo actividades locales de crédito requiere solucionar distintos aspectos legales, dependiendo de los contextos, y éstos deben ser enfrentados y resueltos con la ayuda de instituciones y expertos legales del país.



## ■ Contactos

**Los equipos** técnicos de las siguientes ADEL están a disposición para proveer asistencia técnica a los actores locales y nacionales en otros países interesados en la creación y funcionamiento de una Agencia de Desarrollo Económico Local. En particular:

### **ADEL del Departamento de Nariño (Colombia)**

**Franco Jimmy Torres Suarez**

TEL E FAX: (+572) 7299011

MOVIL: (+57) 3 3154119657

DIRECCIÓN: Carrera 25 No. 18-97 3 Piso,  
Pasto-Nariño

WEB: [www.adlpasto.org](http://www.adlpasto.org)

E-MAIL: [francojts@yahoo.com](mailto:francojts@yahoo.com)

### **ADEL del Departamento de Morazán (El Salvador)**

**Director: Oscar Armando Chicas**

TEL: (+503) 654-0582 / 654-0702

FAX: (+503) 654-0703

DIRECCIÓN: Km. 165 Carretera que conduce de San Miguel a San Francisco Gotera, Cantón El Triunfo, San Francisco Gotera-Morazán  
E-MAIL: [adelmorazan@navegante.com.sv](mailto:adelmorazan@navegante.com.sv)

### **ADEL de la Región de Shkodar (Albania)**

**Director: Ridvan Troshani, c/o TEULEDA**

TEL: (+355) (0) 22 48702,

FAX: (+355) (0) 22 41390,

MOVIL: (+355) (0) 692063705

DIRECCIÓN: Qemal Stafa, Blv. Zogu I, N°: 54  
Shkodër-Albania

WEB: [www.teuleda.org.al](http://www.teuleda.org.al)

E-MAIL: [teuleda@albnet.net](mailto:teuleda@albnet.net)

### **Red Nacional de ADEL de Mozambique**

**José Coelho, President, c/o ADEM**

EDIF. INSS R/C Rua dos Operários

Chimoio-Mozambique

TEL: 258-251-22414

FAX: 258-251-22418

POSTAL BOX N. 407

E-MAIL: [adem.chimoio@teledata.mz](mailto:adem.chimoio@teledata.mz);

[Adem.chimoio@yahoo.com.br](mailto:Adem.chimoio@yahoo.com.br)



**El Programa IDEASS - Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur** - forma parte de la Iniciativa de cooperación internacional ART. IDEASS se enmarca en los compromisos de las grandes cumbres mundiales de los años '90, y de la Asamblea General del Milenio, dando la prioridad a la cooperación entre los actores del Sur, con el apoyo de los países industrializados.

**El objetivo de IDEASS** es fortalecer la eficacia de los procesos de desarrollo local, mediante una utilización cada vez mayor de la innovación para el desarrollo humano. Actúa como catalizador en la difusión de innovaciones sociales, económicas, tecnológicas, que favorecen el desarrollo económico y social a nivel territorial, a través de proyectos de cooperación Sur-Sur. Las innovaciones promovidas pueden ser tanto productos como tecnologías o prácticas sociales, económicas o culturales. Para mayor información sobre el Programa IDEASS, sírvase consultar la página web: [www.ideassonline.org](http://www.ideassonline.org).

# ideass

## Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur



ART - Apoyo a las redes territoriales y temáticas de cooperación para el desarrollo humano - es una iniciativa de cooperación internacional que asocia programas y actividades de diversas organizaciones de las Naciones Unidas. ART promueve un nuevo tipo de multilateralismo, en el cual el sistema de las Naciones Unidas trabaja con los gobiernos favoreciendo la participación activa de las comunidades locales y de los actores sociales del Sur y del Norte. ART persigue los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

En los países interesados, ART opera a través de los programas-marco nacionales de cooperación para la Gobernabilidad y el Desarrollo Local - ART GOLD. Estos programas crean un contexto institucional organizado de modo que diversos actores nacionales e internacionales puedan contribuir al desarrollo humano del país en forma coordinada y complementaria. Participan países donantes, agencias de las Naciones Unidas, gobiernos regionales, ciudades y gobiernos locales, asociaciones, universidades, organizaciones del sector privado y organizaciones no gubernamentales.

Es en el marco de los Programas ART GOLD que se promueven las innovaciones de IDEASS y se implementan los proyectos de cooperación para su transferencia, cuando los actores locales lo requieran.