

# PRÁCTICAS E INNOVACIONES DE LOS PROGRAMAS ART EN MATERIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Políticas, estrategias, instrumentos



**PRÁCTICAS E INNOVACIONES  
DE LOS PROGRAMAS ART  
EN MATERIA DE DESARROLLO  
ECONÓMICO LOCAL**

**Políticas, estrategias, instrumentos**

**ART**

# CONTENIDOS

© Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ginebra 2011

**Giovanni Camilleri**

Coordinador Iniciativa Global ART/PNUD Ginebra

**Giancarlo Canzanelli**

Coordinador Programa ILS LEDA

**Edición, diseño y realización**

Fanny R. Carvajal

**Impresión**

Escandón Impresores

*Los contenidos de este libro son de libre reproducción, siempre y cuando se cite la fuente. Los criterios que se expresan en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de las Naciones Unidas o del PNUD.*

7

**PRESENTACIÓN**

10

**AGRADECIMIENTOS**

13

**INTRODUCCIÓN**

ENFOQUE DE LOS PROGRAMAS ART  
PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

13

**Las líneas directrices de los Programas  
Marco ART del PNUD**

15

**El análisis de los resultados  
de los Programas ART**

17

**SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS**

1. POLÍTICAS NACIONALES

17

**Las prácticas estándares**

23	Las prácticas innovadoras replicables
34	Prácticas innovadoras específicas
35	2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
35	Prácticas estándares
55	Prácticas innovativas replicables
75	Prácticas innovativas específicas
79	3. AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
79	Prácticas estándares
95	Prácticas innovativas replicables

110	Prácticas innovativas específicas
112	4. INTERNACIONALIZACIÓN
112	Prácticas estándar
117	Prácticas innovativas replicables
124	Prácticas innovativas específicas
127	CONCLUSIONES
135	ANEXOS
137	Lista de prácticas
153	Lista de las innovaciones

# PRESENTACIÓN

La mayoría de la gente en el mundo vive su vida en un espacio geográfico de un radio de no más de quinientos kilómetros. Dentro de ese espacio ellos viven, forman una familia, trabajan, tienen educación y salud, pasan su tiempo libre y, por lo general, terminan por ser enterrados allí. Es fácil entender que, para cualquier individuo, su posibilidad de realizar su propio proyecto de vida depende en gran medida de lo que sucede durante ese tiempo en su entorno cotidiano, a menos que él o ella se vea obligado a abandonarlo por falta de oportunidades, por discriminación, persecución, o deterioro del medioambiente.

Ellos son también los más interesados en preservar un buen ambiente para ellos y para las próximas generaciones, y la experiencia demuestra que la participación de la población local es una de las herramientas más eficaces para la protección del medioambiente del planeta.

La seguridad alimentaria y la creación de empleo duradero, por otro lado, se puede asegurar mediante la explotación de los recursos territoriales y el uso adecuado de las ventajas competitivas de los productos distintivos y típicos de cada lugar; y del conocimiento que cada región del mundo tiene a su disposición, mediante la organización de producción de escala eficaz y eficiente en sistemas territoriales de PyMES (*clusters*, cadenas de valor, etc.)

Los servicios sociales para luchar contra la pobreza y la exclusión (educación, salud, asistencia) pueden también encontrar una administración óptima a través de la conexión local de los sectores público y privado/social, la combinación de los recursos públicos financieros y técnicos con las opciones de la economía social y solidaria, y la contribución del sector del voluntariado.

La gobernanza para el desarrollo puede contar con más democracia, rendición de cuentas, transparencia, menor corrupción, si está asegurada la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y su control. No hay duda de que esto puede llevarse a cabo con mucha más eficacia a nivel local.

El nivel local, por lo tanto, aparece como una de las dimensiones más adecuadas para construir estrategias a largo plazo de desarrollo sostenible y planes para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Antonio Vázquez-Barquero señala que el desarrollo local en la globalización es un resultado directo de la capacidad de los actores locales y de la sociedad de organizarse y movilizar sus esfuerzos sobre la base de sus potencialidades y su matriz cultural, con el fin de definir sus objetivos y explorar sus prioridades y características endógenas para lograr una mayor competitividad en un contexto de cambios rápidos y de largo alcance.

Existe un debate sobre cuál es la dimensión óptima geográfico-administrativa para el desarrollo local, o cuál es la mejor conexión entre políticas e intervenciones locales y nacionales, y sus funciones correspondientes, o qué tipo de relaciones y compromisos recíprocos de los sectores público y privado.

Sin embargo, no hay duda de que:

1. La dimensión meso puede responder mejor a las necesidades de la participación democrática popular, de la valorización de los recursos locales, la protección del medioambiente, la organización eficiente/efectiva de servicios a la población, a la economía y a las instituciones locales, la organización eficiente/efectiva de la intervención del Estado a través de la interacción entre las instituciones locales (análisis de necesidades y de la demanda y su monitoreo, la implementación de la respuesta) y las nacionales (distribución de los recursos, prioridades nacionales y orientación).
2. La dimensión meso puede asegurar la mejora de la elaboración de la planificación nacional y su implementación, el aumento del PIB a través de la plena explotación de todos los recursos locales, la relación eficiente/efectiva entre el sector público y privado, y la creación de sistemas específicos para priorizar los servicios

socioeconómicos, de acuerdo a las necesidades y la demandas específicas, y la optimización de su entrega.

3. El desarrollo de la meso-dimensión necesita mecanismos específicos de gobernanza, capaces de involucrar y vincular a todos los actores locales, y ellos con las instituciones nacionales, y de asegurar el avance de planes para implementarlos.
4. La dimensión meso puede asegurar mejor las perspectivas sostenibles a los micro y pequeños agricultores/as y empresarios/as, ya que permite fomentar las economías de escala, para hacer puentes entre micro y grandes iniciativas económicas, trabajando hacia objetivos comunes; así como entre microcréditos y créditos más grandes, ofreciendo oportunidades para los microempresarios a mejorar sus negocios y la puesta a disposición del apoyo financiero adecuado.

ART es una iniciativa específica del PNUD orientada a mejorar la capacidad de las instituciones nacionales y locales y de los actores que trabajan a nivel local para complementar el logro de los ODM y el desarrollo humano sostenible, con un fuerte enfoque en la mejora de estrategias de desarrollo territorial, planes, capacidades y herramientas.

El presente trabajo muestra 141 prácticas e innovaciones en el desarrollo económico local (DEL) con el apoyo de los programas ART en 10 países y sobre diversos aspectos, tales como las políticas nacionales de DEL, las estrategias territoriales, las agencias de desarrollo económico local (ADEL), y la internacionalización.

Estas prácticas demuestran cuántos buenos resultados se pueden lograr mediante un enfoque de desarrollo económico local, pero también su viabilidad y qué papel puede desempeñar la cooperación internacional.

Otro valor añadido del trabajo es que muchas de estas prácticas son replicables en otros contextos, siempre y cuando se realicen las adaptaciones necesarias.

**GIOVANNI CAMILLERI**

Coordinador de la Iniciativa Global ART/PNUD, Ginebra

# AGRADECIMIENTOS

Este documento nace de la necesidad de sistematizar las numerosas prácticas que la Iniciativa ART (Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación para el Desarrollo Humano) ha realizado para promover y sostener el desarrollo económico local, ya sea en el marco de los Programas-países como a nivel internacional.

La sistematización se realizó a partir del análisis de las prácticas, de acuerdo a un cuestionario estructurado y compilado por la gerencia de cada Programa, complementando las informaciones con la ayuda de los varios sitios Web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en los países, de ART y del ILS LEDA (Servicio Internacional de la Iniciativa ART que apoya y ofrece asistencia técnica avanzada en materia de desarrollo económico a las Agencias de Desarrollo Económico Local). El análisis fue llevado a cabo por ILS LEDA y contribuyeron a la revisión del texto los diferentes responsables en los países y de la oficina ART de Ginebra.

Un agradecimiento especial a todos los que aportaron a la realización de este estudio, en particular a las Oficinas de País del PNUD y a los Equipos ART: Jimmy Torres (República Dominicana); Rita Cassisi y Vincenzo Milio (ART MyDEL); Alessandro Preti y Mauricio Katz (Colombia); Julio Portieles y Matilde Fresa (Ecuador); Enrique Gallicchio (Bolivia); Fernan Pons (Uruguay); Luigi Cafiero, Estevan Ikonomi, y Mirela Koci (Albania); Francesco Bicciato y Teodora Hristoforova (Líbano); y a Giovanni Camilleri, Lurdes Gómez y Andrea Biswas Tortajada (Coordinación ART en la Oficina PNUD en Ginebra). De la misma manera se agradece a Rosaria Bisceglia y Gabriele Di Stefano (ILS LEDA), Hugo Rodríguez (ADELCO) y Deepthi Lamahewa (Rueda-Sri Lanka).

**GIANCARLO CANZANELLI**

Experto ART en desarrollo económico local y coordinador del Programa ILS LEDA

# SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS

# INTRODUCCIÓN

## ENFOQUE DE LOS PROGRAMAS ART PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

### LAS LÍNEAS DIRECTRICES DE LOS PROGRAMAS MARCO ART DEL PNUD

La Iniciativa ART es una iniciativa global promovida por el PNUD, que apoya y promueve la implementación de un marco operacional, administrativo y de programación para facilitar la articulación entre los diferentes actores de la cooperación internacional interesados en los procesos nacionales de desarrollo humano. Los Programas-Marco ART en los distintos países se caracterizan por cinco rasgos principales:

1. La promoción de la alineación de la cooperación internacional con las prioridades nacionales/locales y los planes de desarrollo.
2. La implementación, planificación y coordinación de los procesos para lograr una mayor eficacia de la ayuda a nivel local.
3. La promoción de la innovación, el desarrollo de capacidades, mejores prácticas y el intercambio de conocimientos a través de la cooperación sur-sur, sur-norte y las alianzas norte-sur.
4. La promoción del desarrollo económico local.
5. La movilización de alianzas con actores de la cooperación descentralizada y de redes, en consonancia con las prioridades nacionales y locales.

El propósito de la Iniciativa ART es mejorar la capacidad de las instituciones nacionales y locales y de los actores locales para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el desarrollo humano sostenible.

Uno de los objetivos de los Programas Marco ART es, por tanto, la promoción del desarrollo económico local (DEL) con el fin de fortalecer en los territorios las capacidades de generar empleo y lograr el bienestar de la población, de acuerdo con un enfoque de desarrollo socio y medioambientalmente sostenible, acorde con las Metas del Milenio, facilitando espacios de diálogo y relaciones entre actores locales, nacionales e internacionales.

Los Programas Marco ART, para este fin del desarrollo económico local, articulan sus iniciativas en cuatro ámbitos: **política nacional, estrategias de desarrollo territorial, promoción de agencias de desarrollo económico territorial e internacionalización.**

Las líneas directrices estándares de los Programas ART en el área de desarrollo económico son:

## Política nacional

Los Programas Marco ART del PNUD apoyan a los gobiernos nacionales, principalmente a través de sus Grupos de Trabajo (que incluyen las diferentes entidades del Gobierno, organizaciones no gubernamentales y representantes de la sociedad civil) para que sean más eficaces en la lucha contra la pobreza y las inequidades, en el desarrollo de las pequeñas empresas para la competitividad nacional, mediante la articulación de políticas sectoriales y territoriales, políticas sociales, económicas y medioambientales.

Específicamente ART:

- Apoya el logro de una mayor coordinación intergubernamental, a raíz de varias medidas e iniciativas de cada uno de los actores nacionales (incentivos, acciones subsidiarias, proyectos, facilitación de los servicios de apoyo, infraestructuras, etc.), para lograr sinergias en favor del desarrollo territorial.
- Favorece intercambios con otras experiencias internacionales.
- Facilita la coordinación nacional de las iniciativas locales (creación de redes nacionales temáticas y territoriales, de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) y sus redes, sistemas de crédito, internacionalización).
- Apoya la formación de capacidades, en particular con cursos de nivel universitario, para formar agentes del desarrollo local.

## Estrategias de desarrollo económico territorial

El objetivo es establecer estrategias de desarrollo económico-productivo, competitivo y sostenible para aumentar, de manera continua y permanente, el empleo y el ingreso de la población compatibilizando competitividad, igualdad social y equilibrio medioambiental, a través de la valorización del potencial endógeno y la formación de cadenas del valor, que agrupan a micro y pequeñas empresas y cooperativas.

ART, en particular:

- Refuerza a través de seminarios, talleres y reuniones, el *partenariado* local, que incluye actores públicos, privados, comunitarios y de la sociedad civil, para

formar un fuerte capital relacional, alrededor de metas de desarrollo compartidas.

- Apoya a este *partenariado* en el análisis de los recursos actuales y potenciales específicos del territorio, identificando aquellos que tienen potencialidad estratégica, en la construcción de cadenas del valor, reforzando los elementos de las cadenas ya existentes y creando nuevas empresas o nueva institucionalidad donde no la hay.
- Apoya el *partenariado* local en la elaboración de estrategias y planes de desarrollo económico territorial, la identificación de proyectos de impacto y la búsqueda de financiamiento para ellos.
- Participa en la elaboración de estrategias de *marketing* territorial y de inclusión social.

## Agencias de Desarrollo Económico Territorial

El objetivo es establecer un sistema público-privado, autosostenible e integrado, de servicios técnicos y financieros para el desarrollo socioeconómico y humano del territorio, en beneficio de la población (en especial mayor desventaja), de las empresas y de las instituciones locales.

ART apoya a los Grupos de Trabajo Territoriales (GTT) y a los grupos promotores de las ADEL en su diseño para la preparación del estatuto, del plan de negocio plurianual, de la organización de los servicios, el arranque de la ADEL, que incluye asistencia técnica, financiera y capacitación.

## Internacionalización

El objetivo es fomentar las relaciones con actores de otros países para ejecutar iniciativas de intercambio comercial,

tecnológico, de conocimiento, y realizar proyectos comunes.

ART, de manera concreta facilita la búsqueda de socios internacionales, con prioridad en las administraciones locales y las distintas formas de *partenariados* locales (ADEL, pactos territoriales, grupos de acción local, comités de desarrollo local, etc.). Los intercambios con agencias sensibilizan a todas las partes en el tema del desarrollo económico local e incrementa la formación de capacidades que facilitan la participación de las ADEL en redes institucionales.

## EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS ART

Los Programas Marco ART han actuado generalmente de acuerdo con las líneas directrices mencionadas (prácticas estándares), mientras que cada uno de ellos se destaca por prácticas, actividades e iniciativas que, o han introducido relevantes innovaciones, que son replicables en otra parte, o han adoptado innovaciones específicas propias del contexto en el cual han operado, y que difícilmente son replicables.

En el caso del estudio se identificó como **innovadora** cualquier práctica que haya introducido elementos novedosos, ya sea para los programas de cooperación internacional o para el país donde se ha aplicado, de acuerdo con los conocimientos disponibles.

Este documento presenta los resultados del análisis de las prácticas y de las innovaciones de la Iniciativa ART

en los cuatro ámbitos de acción de los Programas en materia de desarrollo económico local (política nacional, estrategias de desarrollo económico territorial, ADEL e internacionalización). Para cada ámbito se reportan las prácticas estándares, las innovaciones replicables y aquellas no replicables). Las tablas puede encontrarlas en el correspondiente apartado.

El análisis se aplicó a Albania, Bolivia, Centroamérica, Colombia, Ecuador, Mozambique, República Dominicana, Sri Lanka, y Uruguay; países donde los Programas ART han tenido acciones significativas en el desarrollo económico local y han operado, por lo menos, durante dos años.

El método empleado ha sido la recopilación de informaciones a partir de la compilación de un cuestionario suministrado a los diferentes Programas, y se complementó con una información indirecta (a través de la documentación disponible en la oficina ART de Ginebra y el sitio [www.art-initiative.org](http://www.art-initiative.org), y en la oficina de ILS LEDA y su sitio [www.ilsleda.org](http://www.ilsleda.org)).

Se incluyen al final las conclusiones del análisis sobre los 141 casos analizados. Además de poner a disposición las tablas resúmenes.

Si precisa mayor información, puede encontrar al final como anexos una lista de las prácticas y su referencia Web.

# SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS

## 1. POLÍTICAS NACIONALES

### LAS PRÁCTICAS ESTÁNDARES

Todos los Programas ART han establecido vínculos o acuerdos con entidades gubernamentales nacionales para reforzar las estrategias de desarrollo económico local.

En el caso de Colombia, el Programa ART logró que el DEL y las ADEL se incorporaran al Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 *Prosperidad para todos*, donde se menciona «la importancia de formular una política de desarrollo local que contribuya a que las entidades territoriales trasciendan su rol de prestadoras de servicios y se conviertan en gerentes de su propio desarrollo, a través de la promoción de estrategias, espacios e instrumentos como las ADEL».

El desarrollo económico local y la Red Nacional de Agencias (ADELCO), apoyada por el Programa ART, fueron también incorporados en la Alianza por el Desarrollo Rural, programa nacional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para luchar contra la pobreza, promover la economía campesina y mejorar el nivel de vida de la población rural.

En Uruguay se firmaron varios acuerdos de trabajo bilaterales con disímiles entidades nacionales del Gobierno

y públicas, con particular referencia a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), a la Agencia Nacional de Investigación e innovación (ANII), el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME); para contribuir al desarrollo local, como se ilustra en la parte relativa a las iniciativas específicas.

Otro proyecto bastante común ha sido la creación o el fortalecimiento de redes o asociaciones de ADEL (ver fichas). En Ecuador, por ejemplo, con el apoyo del CEDET (Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Territorial) (ficha 1); de República Dominicana, con la creación correspondiente de ADELDOM (Agencias de Desarrollo Económico Local Dominicana) (ficha 2), integrada por las ADEL de Batoruco, El Seibo, Monte Plata, Valverde y Dajabón, que a su vez, desde la Red, han brindado apoyo técnico para la creación de una nueva ADEL en la Provincia de Sánchez Ramírez. También, ADELSARA de Uruguay, que ha creado la Red de Agencias de Desarrollo Económico Local (RADEL) (ficha 3), integrada por las ADEL de Rivera, Paysandú, Río Negro, Cerro Largo, Tacuarembó, Durazno, Florida; de Colombia, con la creación de la Red ADELCO (Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia), que incluye a 11 ADEL; o de Mozambique, que ha apoyado la red mozambicana REDEL, que incluye a siete ADEL (Sofala, Manica, Maputo, Nampula, Delgado, Ibane y Gaza).

En Colombia, el Programa ART brindó un apoyo sistemático a la Red ADELCO en cinco áreas estratégicas: incidencia en política pública; consolidación de la Red; gestión y servicios a los socios; modelo de gestión de conocimiento para el posicionamiento del desarrollo económico local y la Red en Colombia; y consolidación de una estrategia de comunicación para la Red (ficha 4).

En Ecuador se ha concentrado la acción en el fortalecimiento del CEDET, que incluye 9 Agencias de Desarrollo Territorial: Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí (ADPM), Pro Imbabura (Agencia de Desarrollo Territorial Pro Imbabura), Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja (ADE Loja), Corporación Civil para el Desarrollo Económico Local de Ambato y Tungurahua (CORPOAMBATO), Corporación Regional Económica Empresarial de Riobamba (CRECER), Agencia Cuenca para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), Agencia de Desarrollo Económico del Carchi (ADE Carchi), Corporación Orense de Desarrollo Económico Territorial (CORPODET) y la Corporación de Desarrollo Económico Territorial de Esmeraldas (CORPO Esmeraldas).

En Mozambique, el Programa ART-PAPDEL ha promovido ferias económicas, brindado capacitación nacional a los beneficiarios del Fondo de Desarrollo Distrital (FDD), facilitado la inserción de las ADEL en los planes económicos de desarrollo distrital, y ha establecido además incubadoras locales de empresas.

El Viceministro de Administración Estatal expresó la voluntad del Gobierno de Mozambique para considerar a las ADEL como estructuras de referencia a la hora de ofrecer servicios integrados para promover el desarrollo económico local de forma duradera y sostenible, facilitando el acceso de los sectores más desfavorecidos a los procesos económicos, lo que contribuye a la generación de riqueza y a reducir la exclusión social.

En el caso de Albania, se concordó con el Gobierno (Ministerio del Interior para las Autoridades Locales) que el Programa ART GOLD (Governance and Local Development) apoye al Gobierno para establecer Agencias autosostenibles de Desarrollo de las Contéas (ADC),

para brindar servicios integrales a la población y a las instituciones, e implementar las estrategias de desarrollo territorial con particular hincapié en el mejoramiento del acceso al mercado laboral, a los circuitos económicos y a los servicios sociales de la población en desventaja.

Las ADEL, promovidas por el Programa antecesor PASARP (Programme of Activities in Support of the Albanian and Refugee Population de la UNOPS (Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos), serán utilizadas para transformarlas en ADC.

El Programa MyDEL (Mujeres y Desarrollo Económico Local) en Centroamérica ha sistematizado el conocimiento acerca de la emprendeduría femenina y ha apoyado la formación de capacidades para el Gobierno y el desarrollo, la inserción de las mujeres en redes de apoyo, planteando que la ruta hacia el objetivo requiere de la incorporación de la dimensión local/territorial, la valorización de las potencialidades de los territorios, pero sobre todo, la implementación de políticas que apuesten por el reconocimiento de las mujeres emprendedoras como agentes dinamizadoras de las economías locales, con saberes y derechos al ejercicio de la plena ciudadanía.

En Mozambique se han organizado actividades de formación universitaria —a través del Centro de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a distancia— relacionadas con el desarrollo económico local y de género, y procesos de desarrollo participativo, en los cuales han estado diferentes funcionarios públicos, profesionales, técnicos y autoridades locales y nacionales.

El objetivo ha sido el fortalecimiento de las estrategias de desarrollo local y nacional a través de la promoción de la

innovación, la formación y el desarrollo de capacidades de las entidades territoriales.

El Programa, a su vez, ha colaborado con universidades e instituciones de formación e investigación en áreas temáticas específicas tales como: desarrollo local, desarrollo económico local, gobernabilidad democrática, desarrollo de capacidades y eficacia de la ayuda.

En Bolivia, el programa ART GOLD firmó un acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Productivo para:

- Desarrollo del marco institucional de apoyo a pequeños productores.
- Desarrollo y promoción de agencias especializadas para el desarrollo productivo departamental, regional y local.
- Estudio del uso del Índice de Desarrollo Humano (IDH) en desarrollo productivo.
- Apoyo a la creación de la plataforma de entidades públicas de promoción del desarrollo productivo y la plataforma público-privada.
- Apoyo a la construcción de una Red Nacional de ADEL.
- Apoyo a la creación de al menos una ADEL más.
- Apoyo al desarrollo del marco legal y normativo para pequeños productores: revisión del Proyecto de Ley MyPES.
- Apoyo en la elaboración de un plan de trabajo para políticas sectoriales a nivel territorial, comenzando por el sector manufacturero.
- Propuesta de trabajo en el tema de la innovación en MyPES, cooperación sur-sur, especialmente con Brasil.

## Las prácticas más en detalles

# 1 El CEDET en Ecuador

El CEDET es una Red de Agencias de Desarrollo Económico Local que existe en Ecuador desde el 2008 y reúne a nueve de ellas:

- ADPM (Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí).
- PRO Imbabura (Agencia de Desarrollo Territorial Pro Imbabura).
- ADE LOJA (Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja).
- CORPOAMBATO (Corporación Civil para el Desarrollo Económico Local de Ambato y Tungurahua).
- CORPO Esmeraldas (Corporación de Desarrollo Económico Territorial de Esmeraldas).
- CRECER (Corporación Regional Económica Empresarial de Riobamba).
- ACUDIR (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional).
- ADE Carchi (Agencia de Desarrollo Económico del Carchi).
- CORPODET (Corporación Orense de Desarrollo Económico Territorial).

Su misión es la de construir, desde los territorios, un país competitivo, favorable para el aumento de empleos, la producción y la inversión; como herramientas fundamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

El objetivo general es fortalecer la capacidad de los gestores del desarrollo económico territorial —articulados a través de las ADET—, para que los territorios tengan capacidad de competir en entornos productivos globalizados, y que el entorno nacional de producción y competitividad facilite la atracción de inversiones, la producción y genere empleos mejorando la calidad de vida de la población.

Los objetivos específicos son el fortalecimiento de las ADET, la formulación y ejecución de políticas públicas que favorezcan el desarrollo económico local. Sumar las fortalezas de las ADET para la consecución de metas que serían más difíciles de lograr por una o más de las ADET si actuaran de manera independiente. Al mismo tiempo, difundir buenas prácticas de gestión y desempeño de las ADET.



## 2 La Red de ADEL dominicanas

Es la principal red promotora del desarrollo económico territorial en República Dominicana; y la plataforma referente de concertación público-privada para impulsar la competitividad y la construcción de una economía con un enfoque de desarrollo humano.

Su misión es la de promover enlaces entre territorios que impulsan el desarrollo económico local, gestionar iniciativas y proyectos conjuntos para generar capacidades que permitan actuar en un mundo globalizado, aprovechando los recursos de forma sostenible, con equidad e inclusión social para mejorar la calidad de vida de la población.

El objetivo general es el de fortalecer las capacidades de las ADEL y de los actores locales, articulándolos en red para desarrollar una manera de actuar público, privado y social de conjunto, que facilite la creación de oportunidades para avanzar en la competitividad de los territorios y en mejorar la calidad de vida.

# 3 RADEL: Red de las ADEL de Uruguay

En Uruguay existen 10 ADEL, de las cuales 7 son de carácter departamental y 3 de carácter local. Las agencias locales se crearon en el 2000 y las restantes comenzaron su trabajo desde el 2004, fecha a partir de la cual comienza en Uruguay un período donde se privilegia una nueva institucionalidad para hacer frente a las acciones de desarrollo local y desarrollo económico local.

A través del Programa ART se dio un nuevo impulso a las ADEL y también un nuevo enfoque público, privado, autosostenible y orientado al desarrollo humano; y es en febrero de 2010 cuando se empieza el proceso de constitución de la Red de ADEL de Uruguay (RADEL).

## VISIÓN

- Ser una organización protagonista del desarrollo local, que viabiliza la ejecución de los programas y políticas que fomentan competitividad y cohesión social de los territorios.
- Ser una organización que aporta información y conocimiento de los territorios en la toma de decisiones a nivel nacional que tienen que ver con las políticas de desarrollo integral económico y social.
- Ser una red consolidada y reconocida a nivel nacional e internacional.

## MISIÓN

- Articular con capacidad para poder ejecutar políticas públicas y privadas a largo plazo.
- Captar recursos y tener presupuesto, con capacidades técnicas asignadas y con capacidad de negociación.
- Ser una institución «pura» sin involucramiento político partidario interno.
- Ser generadora de confianza.
- Ser aceptada por el Estado y participe de las políticas de desarrollo del país.
- Mantener un alto sentido de identidad.

## OBJETIVOS

- Crear un ámbito de intercambio flexible para la integración nacional de actividades afines de las ADEL, y una plataforma de gestión, información y soporte que fortalezca la dinámica local de cada una de las agencias.
- Crear un espacio externo que fortalezca los procesos de constitución y consolidación de las ADEL.
- Constituirse en herramienta para la articulación y coordinación de líneas de acción entre ADEL, que Promuevan el desarrollo integral de los diferentes territorios.

# 4 ADELCO: la Red de las Agencias de Desarrollo Colombianas

La Red ADELCO es una organización que articula en Colombia a las agencias de desarrollo local, que tienen como objetivos principales los siguientes:

- Promover el logro de los ODM a través de las ADEL en sus territorios de influencia.
- Gestionar recursos a través de convenios, alianzas, contratos, *partenariados* y otros mecanismos con el sector público, privado, organismos de cooperación nacional e internacional.
- Diseñar, elaborar y gestionar planes, programas y proyectos de desarrollo socioeconómico, ambiental y cultural, que puedan desplegarse a través de los socios de ADELCO.
- Apropiarse y transferir innovaciones tecnológicas que contribuyan al desarrollo de los territorios donde operan los socios de ADELCO.
- Estimular la creación de nuevos modelos de desarrollo local en diferentes regiones de Colombia.
- Promover mecanismos público, privado y social comunitarios orientados al desarrollo local, como las ADEL o estructuras afines.
- Impulsar las iniciativas que mejoren el entorno productivo y competitivo del país y faciliten el desarrollo empresarial y la atracción de inversiones, la promoción de políticas públicas, planes, programas y proyectos alrededor del desarrollo local.
- Desarrollar, por medio de las ADEL, programas de formación y capacitación tendientes a fortalecer la vocación productiva y competitiva de los territorios.

- Incentivar el fortalecimiento institucional de las ADEL.
- Fomentar programas de fondos de crédito, de capital semilla, de riesgo en las distintas ADEL del país; y para ello obtener fondos de financiamiento provenientes de programas o entidades de cooperación técnica y/o financiera nacionales e internacionales.
- Coordinar y llevar a cabo acciones de mercadeo territorial que permitan desarrollar marcas territoriales por medio de las ADEL.
- Constituir una red virtual que incorpore en un primer nivel los socios de cada ADEL en sus respectivos territorios, en un segundo nivel que incluya las Agencias socias de ADELCO y en un tercer nivel donde relacionen tanto las ADEL como los socios de cada territorio con las redes ILS LEDA y EURADA (Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional), y demás redes afines.
- Estimular y coordinar el intercambio de experiencias, buenas prácticas, negocios y participaciones conjuntas en eventos, misiones, hermanamientos, entre otros; dentro del territorio nacional y con otros países.

La estrategia operativa de la Red es la de consolidarse, prestar servicios a los socios, fomentar y gestionar el conocimiento, incidir en la política pública, favorecer la comunicación.

## LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS REPLICABLES

Estas han abarcado diferentes ámbitos, así como los convenios con entidades nacionales, eventos, capacitación y cooperación sur-sur.

En el caso de los convenios se destaca un acuerdo operativo entre ART/PNUD Ecuador y CONCOPE (Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador), para generar un apoyo a la temática del fomento productivo con enfoque de cadenas de valores y para el apoyo a la capacitación en el desarrollo económico territorial.

En Colombia se da un caso muy interesante para las perspectivas de futura intervención de la cooperación internacional en países donde hay varias ADEL. El Programa ART firmó un convenio con la Red ADELCO (ficha 9) con el que se facilita la creación y el fortalecimiento de las ADEL colombianas por parte del Programa ART, a través de la acción directa y exclusiva de ADELCO.

En el caso de los eventos, se debe señalar la realización de los Foros de la Red Latinoamericana de ADEL, organizados en República Dominicana (diciembre, 2009) y en Ecuador (junio, 2010) (ficha 5).

En Bolivia, un seminario internacional sobre «Institucionalidad para promover el desarrollo económico local», en julio 2009, lanzó la creación de la ADEL metropolitana de La Paz.

En Albania, el Programa ART GOLD organizó la conferencia «Integración europea, conocimiento, innovaciones y gobernanza democrática» para recopilar la experiencia en el país y presentarla como referencia en un programa de intervención en los Balcanes, sobre

todo con la perspectiva de la integración de esta área a la Unión Europea (ficha 8).

En este mismo país, una innovación significativa consistió en la creación de laboratorios para el desarrollo humano; instancias creadas con la coordinación entre las universidades, las ADEL y las administraciones locales para sistematizar y difundir la experiencia local en el desarrollo humano, formar cuadros directivos y experimentar innovaciones (ficha 11); no solo con el objetivo de atraer recursos internacionales, sino de convertirse en una referencia para intercambios.

En Uruguay, una experiencia muy creativa fue la organización de dos concursos (2009 y 2010) para las mejores prácticas innovadoras en función del desarrollo humano, organizados en colaboración con la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), la Intendencia Municipal de Canelones, la Intendencia Municipal de Montevideo, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Secretaría de Gobiernos Locales de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Agencia Nacional de la Investigación y la Innovación, la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y el Ministerio de Educación y Cultura (ficha 6).

Una capacitación innovadora se realizó en Ecuador, Colombia y Uruguay, a través de la organización de diplomados universitarios sobre desarrollo económico territorial, vinculados con las figuras de próceres nacionales e internacionales (ficha 10).

En República Dominicana, ART GOLD organizó un curso para formar una Red de Proyectistas (ficha 7), y contó con una capacitación específica de más de dos mil

personas en temas de Desarrollo Económico Local, así como inició la formulación y gestión de proyectos.

En el caso de la cooperación sur-sur, se destaca el caso de la República Dominicana, donde el Programa ART GOLD —coordinado con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) y la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (DGODT)— apoyó visitas para conocer las experiencias de Brasil, Ecuador, Chile y Argentina, y con ellas construir un Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo desde el enfoque territorial, incorporando una acción gradual de desconcentración y descentralización sobre las líneas sectoriales de los ministerios y el fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación y ejecución de proyectos e iniciativas en desarrollo.

La acción de cooperación internacional con el sur del Brasil ha conjugado la cooperación descentralizada entre territorios dominicanos de operación de las ADEL y el estado de Paraná, en el marco de la cooperación bilateral entre los gobiernos de la República Dominicana y de Brasil, y apoyada por el PNUD como organismo multilateral. Esta práctica es un buen ejemplo de lo provechoso de los Programas ART como herramienta que puede hacer más efectiva la cooperación internacional.

También en República Dominicana es significativo el contrato de asistencia técnica entre el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA) de Cuba y la Agencia de Desarrollo Económico de Monte Plata, que valoriza los excelentes recursos y tiene el objetivo de

apoyar el desarrollo de la cadena láctea en cinco provincias de la República Dominicana, en alianza con el Consejo Nacional para la Reglamentación y Fomento de la Industria Lechera (CONALECHE).

Vale la pena también mencionar el contrato de asistencia técnica entre la Red ADELCO (Colombia) y la Red ADELDOM (República Dominicana), para la promoción asociativa de redes empresariales y territoriales, igual en cinco provincias del país caribeño, que permitió una apropiación metodológica desde la dimensión práctica en la promoción del desarrollo económico local con particular énfasis en la dimensión humana.

En Colombia, el Programa ART desarrolló un instrumento de Seguimiento y Evaluación para las ADEL socias de la Red ADELCO: el Índice de Capacidades Organizacionales (ICO), que fue acogido por el Departamento Nacional de Planeación como una buena práctica de autoevaluación de organizaciones sociales (ficha 12).

El Programa MyDEL (Mujeres y Desarrollo Económico Local) en Centroamérica ha fortalecido las instituciones coordinadoras de políticas territoriales y sectoriales (que incluye emprendedoras), y ha desarrollado la capacidad de propuesta e incidencia en las decisiones de política y estrategia económica local y nacional.

### Las prácticas más en detalles



## 5 El Foro de la Red latinoamericana de ADEL en Ecuador

En los días 2 y 3 de junio de 2010 se realizó en Quito, Ecuador, el Segundo Foro de las Agencias de Desarrollo Económico Local de América Latina. Durante dos días de intenso trabajo se abarcaron diferentes temáticas: innovación para el desarrollo y su gestión en los territorios; las regiones como espacios para la innovación y las inversiones; el fomento de la inversión en cadenas productivas territoriales; y la importancia de las redes para el desarrollo.

Al foro asistieron más de quinientas personas; 30 ponentes de América Latina y otros continentes mostraron cómo el tema del desarrollo económico territorial se consolida como una estrategia eficaz y eficiente para enfrentar las problemáticas de la pobreza, del medioambiente, de la innovación y la globalización. Las ADEL se difunden como importantes instrumentos de implementación de estas estrategias, ya que existen más de ochenta estructuras en muchos países del continente (República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Colombia, Ecuador, Bolivia, Argentina, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile); con diferencias sustanciales entre ellas, de acuerdo a los disímiles contextos, pero con el mismo ánimo de enfrentar los desafíos del nuevo milenio, principalmente vinculados a la innovación, la sostenibilidad medioambiental, las políticas públicas y el manejo de los recursos naturales.

En el marco del Foro, y luego de los intercambios entre las ADEL y las redes nacionales, se ha constituido oficialmente la Red Latinoamericana de ADEL para el Desarrollo Humano y se han establecido algunos objetivos que potencian las relaciones entre las ADEL.

# 6 El concurso de las mejores prácticas innovadoras para el desarrollo humano en Uruguay

El Programa de Desarrollo Local (PDL) ART Uruguay, de conjunto con la Cámara de Industrias del Uruguay, el Centro Latinoamericano de Economía Humana, la Intendencia Municipal de Canelones, la Intendencia Municipal de Montevideo, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, la Secretaría de Gobiernos Locales de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Agencia Nacional de la Investigación y la Innovación, la Corporación Nacional para el Desarrollo, el Ministerio de Industria, Energía y Minería y el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), con el apoyo del Programa Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur (IDEASS: Innovations for Development and South-South Cooperation), el Congreso de Intendentes y la radio El Espectador, lanzaron un concurso nacional para premiar innovaciones uruguayas orientadas al desarrollo humano, que podían consistir en productos, tecnologías o metodologías, prácticas económicas, sociales o culturales, que tuvieran inserción territorial y cuya génesis o implementación estuviera basada en redes o alianzas público-privadas. La convocatoria se hizo el 14 de julio de 2009 y el plazo máximo para la presentación de fichas se fijó para el 14 de agosto del mismo año.

El jurado estuvo integrado por seis reconocidos especialistas en las áreas de desarrollo humano y desarrollo local: Luis Bértola (PhD. por la Universidad de Gotemburgo, Suecia); Giulia Dario (responsable del Programa IDEASS); Alejandra Mujica (gerente de Programas e Instrumentos de la ANII); Enrique Gallicchio (coordinador nacional del PDL ART Uruguay); Enrique de Martini (director del Centro de Gestión Tecnológica [CEGETEC] de la Cámara de Industrias del Uruguay); y Pablo Betancurt (jefe del Departamento de Agroalimentación del LATU).

La evaluación de las innovaciones propuestas estaba pautada por los criterios como:

- Éxito en la contribución al desarrollo humano y local.
- Redes territoriales y alianzas involucradas.
- Articulación entre centros de investigación, empresas, universidades, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.
- Posibilidad de reproducir la innovación en otros territorios del Uruguay y en otros países.
- Originalidad.
- Relación costo-beneficio.
- Sostenibilidad (económica, social, ambiental, institucional).

Los premios se entregaron en el marco del Segundo Seminario Internacional «El liderazgo de las ideas», realizado los días 31 de agosto, 1 y 2 de septiembre de 2009.

Además del premio, todos los entrevistados señalaron que el concurso generó la posibilidad de difundir experiencias mediante la identificación de prácticas exitosas, la valoración de ideas locales novedosas, puso ideas en circulación, aprendieron a presentar las experiencias, a verlas como «desde afuera» o desde otro ángulo, cobrando objetividad las etapas del desarrollo de la innovación desde sus inicios al conocer otras experiencias que se están realizando en el país. La sistematización en un registro ordenado de datos ayudó a su ejecución.

Las 67 propuestas evaluadas provienen de los más amplios sectores socioeconómicos del país y representan al mundo académico, la sociedad civil, los gobiernos locales, distintas instituciones del Gobierno nacional, acuerdos entre actores públicos y privados, el sector empresarial e instituciones educativas, entre otros.

Los tipos o categorías de innovación se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Nuevas tecnologías provenientes de la investigación aplicadas a problemáticas específicas de una población, en la producción y distribución de bienes, en los servicios públicos, en temas de salud, de educación, etc.  
**Ejemplos:**
  - Deshidratador de hierbas medicinales y aromáticas.
  - Bombonería con relleno de frutas nativas en el medio rural.
  - Teñido de lana con productos naturales en un emprendimiento asociativo de mujeres.
- Innovaciones sociales en la articulación de actores para la organización de unidades productivas o para crear nuevos servicios en el territorio en temáticas de salud, educación, gestión de recursos ambientales, etc.  
**Ejemplos:**
  - ONG que trabaja en organización de productores o microempresarios.
  - Instituciones públicas que trabajan en extensión con productores rurales y/o MIPyME.
  - Gobiernos municipales que realizan actividades de desarrollo en distintas áreas.
  - Cooperativas y organizaciones de mujeres rurales que plantean una forma y contenido novedosos en sus acciones.
  - Organizaciones de desarrollo empresarial que innovan en la forma de perseguir sus objetivos.
- Desarrollo y puesta en el mercado de nuevos productos o servicios destinados al territorio o a mercados extraterritoriales.  
**Ejemplos:**
  - Alimentos para celíacos, diabéticos, etc., que tengan alguna innovación tanto en el producto como en la forma que lo realizan.

- Introducción de nuevas prácticas educativas con incidencia en la calidad, la equidad o la cobertura de la educación.

#### **Ejemplos:**

- Utilización de herramientas didácticas o herramientas informáticas que logran mejorar la calidad, equidad o cobertura de la educación.
- Herramientas o prácticas educativas para la alfabetización.

El dictamen final del Concurso Nacional de Innovación para el Desarrollo Humano y Local distinguió 14 innovaciones, de las cuales se destacan las 5 primeras:

1. **Construyamos el territorio departamental entre todos: experiencia de planificación territorial participativa en Maldonado.**  
Presentado por el Instituto de Arquitectura y Urbanismo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de la República.
2. **Tu envase nos sirve: plan de gestión de envases de Canelones.**  
Presentado por el Centro Uruguay Independiente (CUI).
3. **Elaboración innovadora de derivados del fruto de la palma butiá.**  
Presentado por Casa Ambiental (Castillos, Rocha).
4. **Proyecto Luminaria: centro comunal.**  
Presentado por la Intendencia Municipal de Montevideo.
5. **Modelo educativo para el seguimiento de la inserción laboral y situación de vida de jóvenes que conviven en contextos de exclusión social. Barrios Casavalle y Lavallega (Montevideo).**  
Presentado por el Movimiento Tacurú.

# 7 El curso para formar una Red de Projectistas en República Dominicana

Esta iniciativa nace de las necesidades y demandas de asistencia técnica y apoyo a los territorios dominicanos en cinco provincias, orientadas a crear empoderamiento individual y colectivo como una manera de lograr el desarrollo humano y el desarrollo económico, y avanzar en la búsqueda del bienestar común y de fortalecer, en especial, las capacidades para la gestión y movilización de fondos y recursos. Esta acción se basa en la colaboración entre los actores de las cinco provincias quienes —priorizando agendas comunes, temáticas y territoriales— crean grupos y redes de trabajo y desarrollan proyectos conjuntos en forma de Red.

El propósito es crear una red de personas capaces de formular y gestionar proyectos para el desarrollo, pertenecientes a varias entidades nacionales, interesadas en «bajar» a los territorios.

Estos projectistas trabajarán en conjunto con las ADEL, ya que efectivamente se ha demostrado que las ADEL son interlocutores con diferentes organismos del Gobierno nacional, la Cooperación internacional y la empresa privada.

Se han formado 15 gestores territoriales, que han mejorado su capacidad técnica y organizativa para la gestión y formulación de proyectos participativos y consensuados, encargados de la planificación y gestión de proyectos asociados a las ADEL.

Para este fin se han realizado cuatro encuentros de ocho horas cada uno, y encuentros virtuales permanentes para el desarrollo y culminación de los talleres:

## MÓDULO 1

Aspectos sustantivos y estratégicos en la Gestión del Desarrollo Económico Territorial: métodos de formulación, gestión económica colectiva basada en resultados.

## MÓDULO 2

La formulación de proyectos: análisis del contexto, oportunidades y dificultades, propósitos y matriz de planificación.

## MÓDULO 3

La gestión de proyectos y organización: planificación operativa, arranque y gestión territorial, plan de actividades y recursos, plan de gestión de recursos, métodos y técnicas de gestión, organización interna del proyecto.

## MÓDULO 4

El monitoreo, la evaluación, la comunicación, y la gestión por resultados: sistematización y evaluación, comunicación y organización del sistema MSyE, técnicas de la gestión del sistema, técnicas de evaluación por resultados.

# 8 La Conferencia «Integración Europea, conocimiento, innovaciones y gobernanza democrática» en Albania

El 13 y 14 de enero se efectuó en Tirana la Conferencia Internacional «Integración europea, conocimiento, innovación y gobernabilidad democrática para el desarrollo local. El papel estratégico de la cooperación descentralizada en economía, medioambiente, servicios y creación de capacidad», organizada en el marco del Programa ART GOLD Albania 2 en cooperación con el Gobierno de Albania y la Embajada de Italia.

Más de trescientas personas participaron en la conferencia, reconociendo y valorando de manera sintetizada y armónica en las intervenciones, el papel desempeñado por las Naciones Unidas —sobre todo por el PNUD y el Programa ART— como referente para las políticas nacionales de descentralización, la integración europea y la cooperación internacional descentralizada; hicieron énfasis en sus tres líneas de acción principales: la planificación estratégica regional, las agencias de desarrollo territorial y las políticas de formación y de innovación.

Entre otros participaron: Gobierno de Albania, Comisión Europea, Gobierno italiano, las Naciones Unidas, más de cincuenta representantes de las regiones, las autoridades locales, agencias de desarrollo económico de Albania y Serbia, de universidades, asociaciones y organizaciones no gubernamentales albanesas, serbias, italianas, griegas, francesas y españolas.

En particular, el papel de las ADEL —basado en informes presentados por las agencias AULEDA (Vlora), TEULEDA (Scutari), REDASP (Kragujevac-Serbia), y los programas ILS LEDA/EURADA y ART PNUD— fue reconocido por el Gobierno de Albania como crucial para el desarrollo económico de las regiones y el país.

Los participantes coincidieron en el papel esencial de las autoridades locales y de los actores sociales en el proceso de integración europea, y apreciaron el papel eficaz desempeñado por las Naciones Unidas (en su mayoría por el PNUD y Albania ART GOLD 2) para crear un marco de referencia con el fin de armonizar las contribuciones de todos los actores internacionales, incluyendo la cooperación descentralizada, las intervenciones de las políticas nacionales de descentralización y la integración europea.

Además, la Conferencia consideró que el Programa ART GOLD 2 Albania es una de las herramientas más eficaces para el Gobierno nacional a la hora de promover la buena gobernanza y el desarrollo humano a nivel de la región balcánica.

Se ha destacado la necesidad de superar los viejos patrones relacionados con la cooperación fragmentada, los proyectos separados, independientes y autorreferenciales, así como la necesidad de ser coherentes con la Plataforma 20015 para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Se reconoció por unanimidad la validez de los resultados alcanzados por el Programa ART GOLD, que adoptó sinergias efectivas entre los actores locales e internacionales.

Por su parte, el Subsecretario del Ministerio de Asuntos Exteriores italiano expresó su disposición de establecer vínculos con la Comisión Europea y los países europeos, con el fin de apoyar el seguimiento de esta reunión en el marco de la aplicación de la Macro Región Adriática y Jónica (haciendo referencia al modelo aplicado por el PNUD ART GOLD 2 como una de sus metodologías).

## 9 El convenio ART Colombia con ADELCO (la red nacional de ADEL)

En abril de 2010 se firmó un acuerdo entre el PNUD Colombia y la Red Nacional de las ADEL colombianas ADELCO, para implementar una serie de actividades con el propósito de dinamizar y soportar las ADEL del país. Este tomó la forma de acuerdo de subsidio de microcapital.

### OBJETIVO DEL ACUERDO

- Consolidar la estructura operativa, conceptual de la Red, para facilitar su articulación como instrumento dinamizador del desarrollo económico local y generar más confianza entre la Red y los socios.
- Incrementar la capacidad de las ADEL en cuanto al enfoque de desarrollo sostenible, de género, medioambiental, de gestión de conflictos, planeación, gestión administrativa, organizacional, de proyectos, financiera; a nivel nacional e internacional.
- Implementar un modelo de gestión de conocimiento para el posicionamiento del desarrollo

económico local y de la Red en Colombia, a través de la sistematización de las experiencias y de la puesta en marcha de un modelo de Evaluación y Seguimiento, de acuerdo a las necesidades de las ADEL.

### OBLIGACIONES DE ADELCO

- Mantener registros claros de todos los fondos recibidos.
- Poner a disposición del PNUD en todo momento los registros e información sobre los fondos recibidos.
- Entregar un informe final de todos los gastos efectuados y el progreso logrado para alcanzar las metas de las actividades en ejecución (para lo cual utilizó el formato entregado por el PNUD).
- Ejercer de forma exclusiva el control de la administración y de la implementación de las actividades relativas al acuerdo, las cuales estuvieran sujetas a supervisión por parte del PNUD.

## 10 El diplomado en Ecuador

En el 2009 y por ocho meses se efectuó en Ecuador el Diplomado en Desarrollo Económico Territorial, ejecutado por la Universidad de Cuenca, con el objetivo general de formar los conocimientos, actitudes y habilidades de profesionales que se orientan a la promoción de iniciativas de

apoyo a las Redes Temáticas y Territoriales de Cooperación para el Desarrollo Económico Territorial. En el curso participaron 35 profesionales que operan en las ADEL, docentes de universidades, personas vinculadas al campo económico-social y a instituciones nacionales.

TEMA	PROFESOR	PAÍS
Desarrollo Económico Territorial con referencia a la Innovación e Internacionalización	Antonio Vázquez-Barquero	España
Desarrollo Económico local I	María del Carmen Burneo	Ecuador
Competitividad Territorial y Lucha contra la pobreza	Giancarlo Canzanelli	Italia
Desarrollo Económico II	Patricio Carpio	Ecuador
Desarrollo Endógeno	Sergio Boisier	Chile
ADEL en Ecuador I	CEDET	Ecuador
Ordenamiento Territorial	Mauricio Moreno	Ecuador
ADEL en Ecuador II	Rafael Vega (CEDET)	Ecuador
Redes Locales y Partenariados	Julio Portieles y Fernando Terán	Cuba/Ecuador
Género y Desarrollo Local Productivo	María Angélica Fauné	Chile
Desarrollo Rural Territorial	Hugo Dután	España
Reducción de Pobreza, Gobernabilidad y Desarrollo Humano Sostenible	Fernando Carvajal	Ecuador
Marketing Territorial	Oswaldo Castelletti	Italia
Innovación y conocimiento para el Desarrollo Territorial	Juan de Dios García	España
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de Investigación Asistida</li> <li>• Exposiciones complementarias: CNPC</li> <li>• Exposiciones complementarias: SENPLADES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrique Paredes</li> <li>• Sergio Ochoa</li> <li>• María Caridad Vázquez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuador</li> <li>• Ecuador</li> <li>• Ecuador</li> </ul>

# 11

## Los laboratorios de desarrollo humano en las regiones de Vlora y Shkodra

Se trata de una colaboración entre el Ministerio de Educación y Ciencia, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Programa ART GOLD 2 Albania, la UNOPS, las Regiones de Shkodra y Vlora, los municipios de Vlora y Shkodra, las Agencias de Desarrollo Local de Vlora y Shkodra, la Universidad Pavaresia, la Universidad Pública de Vlora Qemali Ismail y la Universidad de Shkodra Gurakuqi Luigji.

Los laboratorios son apoyados por el Programa Universidades, y vinculados con una red de estructura similar que se va a establecer a nivel internacional.

Los objetivos del Laboratorio son:

- Mejorar las prácticas locales de innovación para el desarrollo humano.
- Atraer a investigadores y estudiantes nacionales e internacionales hacia todas las prácticas desarrolladas.
- Desarrollar y transmitir nuevos conocimientos y *know-how*.

Estos objetivos se alcanzan a través de:

- Investigación-acción, asociación y sistematización.
- Comparación con las experiencias internacionales similares e intercambios de conocimientos.
- Creación de asociaciones locales, nacionales e internacionales.

El Laboratorio identifica prácticas innovadoras para el desarrollo humano, es decir: prácticas que incluyan uno o más de los siguientes componentes:

- Gobernabilidad democrática.
- Economía democrática y sostenible.
- Inclusión social.
- Protección del medioambiente.
- Igualdad de género.
- Cultura.

Entre las actividades que el Laboratorio realiza se encuentran:

1. Identificación de prácticas de desarrollo humano potencialmente innovadoras con criterios compartidos e investigación conjunta.
2. Sistematización de las prácticas con una plantilla estándar; documentación fotográfica, entrevistas y relatos de vida; análisis del potencial innovador; análisis del conocimiento y *know-how* que se deriva de este.
3. Investigación-acción a través de la identificación de los diversos desafíos, del potencial de innovación, el encuentro con prácticas similares en el mundo (principalmente de Europa), estudios comparativos; e identificación de socios internacionales.
4. Construcción de redes.

# 12

## El ICO aplicado a las ADEL en Colombia

El Índice de Capacidad Organizacional es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las organizaciones comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo. Sin embargo, debido a los buenos resultados obtenidos —relacionados con la facultad que tiene para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones—, ha sido ajustado por varias entidades, tanto públicas como privadas, para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones. En el caso de las Agencias de Desarrollo Económico Local, el ICO se ha aplicado de acuerdo a las características propias de estas organizaciones, es decir, a la forma como deben funcionar, sostenerse, organizarse jerárquicamente y, adicionalmente, teniendo en cuenta los servicios que como promotor del desarrollo económico local debe prestar a los territorios de influencia.

Para ajustar el ICO a las características propias de las ADEL se incorporaron elementos incluidos en el instrumento metodológico diseñado por ILS LEDA.

El ICO tiene como objetivo ofrecer a las agencias de desarrollo local un instrumento que les permita establecer su capacidad de gestión, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

La **capacidad organizacional** hace referencia a la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. De esta forma, evaluar la capacidad organizacional implica evaluar todos los recursos y procesos que las organizaciones utilizan. Nueve son los componentes que se analizan en el momento de evaluar la capacidad organizacional de las ADEL. Estos son: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, proyectos, comunicación, redes, alianzas y procesos; y, finalmente, el componente sobre los beneficiarios.

En el formulario que se utilizó para el análisis del ICO se encuentran otras áreas como las fortalezas y las debilidades, participación en procesos sociales y políticos, entre otros.

Luego de la aprobación del diagnóstico de capacidad ICO, y con el listado de temas a incidir, se formula el plan de fortalecimiento que tiene como resultado la definición de metas, actividades, recursos, plazos y responsables de manera específica.

Las estrategias de fortalecimiento están compuestas por la definición conjunta de metas, actividades, tareas, plazos, recursos y responsables.

## PRÁCTICAS INNOVADORAS ESPECÍFICAS

En la República Dominicana se logró que las ADEL de Monte Plata y Valverde reciban apoyo financiero directo del Gobierno dominicano, a través del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, en el marco de la ayuda brindada a organizaciones no gubernamentales. Además, el Gobierno, por intermedio de la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, del Viceministerio de Planificación y Desarrollo, ha incorporado en su gestión institucional la movilización de recursos nacionales en apoyo a la implementación de los planes locales, mediante el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para 2010. Un gran porcentaje de estos proyectos forma parte de la cartera de Desarrollo Económico Local.

En Uruguay se firmaron acuerdos bilaterales de trabajo con muchas entidades nacionales del Gobierno y públicas, como la Dirección de Programas de Desarrollo del Estado de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (DIPRODE-OPP) y su Programa Microfinanzas, Microcréditos en el territorio, el Programa Uruguay Integra de la OPP-UE (Unión Europea); la Unidad de Desarrollo Municipal para apoyo al fortalecimiento y creación de tres ADEL (Rivera, Cerro Largo, Florida); la Agencia Nacional de Innovación e Investigación para apoyo a agencias de desarrollo local y Grupos de Trabajo Locales (GTL) en procesos innovadores; la Unidad de Apoyo al Sector Privado (UNASEP) del Ministerio de Economía para difusión de la ley de inversiones; el Laboratorio Tecnológico del Uruguay para apoyo territorial a iniciativas conjuntas de desarrollo; el Programa Uruguay Rural del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca; el Ministerio de Desarrollo Social y su Programa Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT-MIDES); la Dirección Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio

de Industrias, Energía y Mineralogía (DINAPYME-MIEM).

En el Líbano se ha logrado acordar con el Ministerio de Agricultura una estrategia de desarrollo de uno de los sectores de más potencial —el de la apicultura—, con dos resultados importantes: el censo de los apicultores y la formación de la Asociación Nacional. Se trabajó sobre una ley para la reorganización del sector, principalmente a través de la formación de asociaciones. Se brindó también apoyo a este ministerio para desarrollar un *software* y permitir así la gestión de la información recopilada por el Gobierno sobre el sector, con particular referencia en el censo nacional sobre los apicultores, las colmenas y las enfermedades de las abejas.

El Gobierno apoyó también la organización de una Asociación Nacional de los Apicultores, a través de asociaciones regionales que el Programa ART había ya promovido en Bekaa y en el norte del Líbano.

El Programa logró también que el Gobierno emitiese un decreto para permitir por primera vez en la historia del país la participación de los municipios y las administraciones locales en estructuras mixtas público-privadas, como las Agencias de Desarrollo Económico Local. Se debe decir que este resultado se obtuvo gracias al desempeño de todos los actores locales de las áreas del Programa (con el liderazgo de los municipios del área de Beirut sur).

En Colombia, con el apoyo del Programa ART, la Red ADELCO —a través de la ADEL Metropolitana de Bucaramanga—, ganó dos licitaciones del proyecto de Desarrollo Económico Local y Comercio (DELCO) de la Unión Europea y del Gobierno de Colombia, para desarrollar estrategias de mercadeo territorial para seis regiones colombianas (en dos de las cuales hay ADEL).

## 2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

### PRÁCTICAS ESTÁNDARES

Las prácticas estándares corresponden a la valorización del potencial endógeno, principalmente a través de la identificación de las cadenas del valor competitivas y sostenibles, al análisis de los servicios territoriales, a la capacitación de los productores y a la inclusión social.

Casi todos los Programas Marco ART ejecutaron acciones para la valorización del potencial endógeno.

En la República Dominicana se identificó y analizó el potencial endógeno del territorio a partir del estudio de los recursos territoriales, su aprovechamiento, sustentabilidad y competitividad; y se han promovido alrededor de quince grupos de trabajo de cadenas, tres por cada territorio, de los cuales forman parte como promedio doscientas empresas, productores, personas en exclusión e instituciones nacionales y locales. Un ejemplo ilustrativo es el documento «Dajabón, un gran hallazgo», de 2009, donde se presentan los resultados del análisis, de las estrategias de desarrollo y de *marketing* territorial (ficha 14). Documentos muy similares se produjeron en las demás áreas.

En Ecuador se realizaron procesos participativos, técnicos e institucionales de priorización de las potencialidades territoriales a partir de la planificación articulada entre lo local, provincial, zonal y nacional que llevaron a la elaboración de las Líneas directrices para el desarrollo integral en seis provincias: Carchi, Bolívar, Los Ríos, Azuay, El Oro y Loja (ver en ficha 16 el caso de Carchi como ejemplo).

En Uruguay se llevó adelante la identificación, el análisis y la priorización de potencialidades endógenas en 12 departamentos del país (de los 19 en total), y en dos de ellos considerando dos zonas claramente diferenciadas, a través de una metodología que ha sido altamente valorada por el Gobierno nacional a través de OPP y que facilita la participación de los actores públicos y privados. Se revisó y procesó toda la información secundaria en materia económica con la desagregación por sector económico, tanto en Montevideo como en los territorios, para luego realizar entrevistas a los principales actores sectoriales e institucionales del departamento. Se elaboraron líneas estratégicas directrices en siete territorios (ver como ejemplo en ficha 20 el caso de Rivera).

En Albania se analizaron de manera participativa (método de investigación-acción) los recursos locales en las dos regiones del programa (Shkodra y Vlora), según un enfoque de cadenas del valor, con sus propias características competitivas y sostenibles, las perspectivas del mercado, los obstáculos a la plena valorización de las cadenas (en términos de valor añadido), para finalmente diseñar una estrategia de desarrollo sostenible (ver ficha 15 con el ejemplo de la región de Vlora).

La misma metodología para revelar potencial local competitivo y sostenible se ha usado también en el Líbano para las cuatro áreas del Programa (ver ficha 17 con el ejemplo de Líbano norte). Aquí el Programa ART

GOLD se ha destacado también por una atención particular al enfoque de género en el campo económico.

En Colombia se identificaron y priorizaron tres cadenas de valor para cada una de las ADEL colombianas, socias de la Red ADELCO, de acuerdo con los resultados de encuestas sobre las potencialidades de cada departamento y para orientar la acción de las ADEL. En general, las cadenas más recurrentes son turismo comunitario, artesanía y hortofruticultura.

Una experiencia interesante de Colombia ha sido la definición de una metodología para la promoción del *marketing* territorial (ficha 18).

En la República Dominicana, con vistas a la posibilidad de creación de ADEL, se realizó en varias provincias el análisis del potencial endógeno, la priorización de cadenas de valor, el análisis de la oferta y demanda de servicios de desarrollo territorial y planes de trabajo local, incluyendo tres grupos de servicios (básicos, empresariales y sociales). Empresariales: como apoyo a la comercialización, al mejoramiento productivo, el financiamiento, asociatividad y emprendimiento, gestión de proyectos y planificación local. Servicios básicos: como gestión integrada del agua, energías renovables, comunicaciones, saneamiento, vías locales, residuos sólidos y del ordenamiento local. Servicios sociales: como educación, salud, atención social básica y servicios culturales (ver ficha 13).

En Mozambique, el Programa ART-PAPDEL ha trabajado para el fortalecimiento de las instituciones locales en el desarrollo económico, sobre todo incentivando la inserción de apoyo al desarrollo económico en los Planes Estratégicos de Desarrollo de los Distritos (PEDD), promoviendo y estableciendo incubadoras de empresas, y promoviendo ferias económicas. En particular el Plan

Estratégico de la Provincia de Nampula 2010-2020 incluye el componente desarrollo económico local, estrategias de *marketing* territorial, la promoción de cadenas del valor y de incubadoras de negocios.

Se han reforzado las capacidades de las Direcciones Provinciales del Desarrollo Rural (DPDR) en la promoción de un desarrollo socioeconómicamente sostenible, fortaleciendo los sistemas competitivos locales y articulando los actores locales del territorio.

En la provincia de Nampula se ha promovido también un plan para el turismo.

En cuanto a la capacitación de los productores esta es una actividad muy difundida por los Programas ART.

Cabe destacar la capacitación de:

- Fabricantes de productos orgánicos en la República Dominicana, que actualmente tienen una alta potencialidad en los mercados nacionales e internacionales de mieles, café orgánico, frutas y elaboración de insumos orgánicos. Además, se trabajó con organismos nacionales e internacionales para que estos productos tuvieran el sello de orgánico. El enfoque propende a garantizar la seguridad y soberanía alimentaria en el país.
- 1.209 personas también en República Dominicana en desarrollo económico local, 480 en lucha contra la exclusión social, 125 en gestión de proyectos, 233 en mecanismos financieros, 182 en redes empresariales; mientras que 460 funcionarios participaron en intercambios de experiencias de cooperación descentralizada (de Italia, Ecuador, Colombia y Brasil).
- 130 apicultores en el Líbano, a través de varias iniciativas, incluyendo cursos prácticos, asistencia

directa, promoción del uso de laboratorios de control, fomento de la asociatividad, en colaboración con el Ministerio de Agricultura, participación en los Foros del Mediterráneo de los Apicultores en el 2008 y 2009 (hasta organizar en Beirut el Foro 2010), todo esto en colaboración con la Red Mediterránea de los Apicultores y la Provincia de Foligno.

- 135 funcionarios en el Líbano en desarrollo económico territorial y ADET, a través de varios talleres.
- A través de las ADEL de Colombia, 13.400 personas (de ellas 6.465 son mujeres y 6.935 hombres), en diversos temas como asociatividad, planificación y emprendimiento.
- 1.490 funcionarios en planificación, 185 en desarrollo económico territorial y ADEL, 191 en fomento productivo agropecuario en Ecuador, mediante acuerdos con universidades y otras entidades.
- En Uruguay: 23 guías turísticas, 134 personas en desarrollo económico territorial y ADEL, 130 en empresas, ONG, ADEL, y sector público en técnicas de comercialización, 170 funcionarios en políticas activas de empleo y desarrollo económico; además, 56 con un Diploma de Especialización sobre Desarrollo Local, y 28 con un Diploma en *Marketing* Territorial.
- 300 funcionarios en planificación estratégica, a través de la participación en los planes en Vlora y Shkodra, 30 funcionarios de las directivas gerenciales y técnicas de las dos ADEL en gestión de ADEL, y 30 jóvenes para investigación-acción en temas de prácticas de desarrollo humano en Albania.
- 2.375 mujeres en El Salvador, 764 en Honduras, 734 en Nicaragua, 6.594 en Guatemala en el tema de empresarialidad de parte del Programa MyDEL.
- En Mozambique muchos funcionarios públicos de cada provincia se capacitaron en administración de empresa, *marketing* territorial y desarrollo económico local. Funcionarios de la ADEL de Nampula

en enfoque de género y desarrollo económico. De la ADEL de Inhambane en la preparación de proyectos de desarrollo y su financiamiento. De todas las ADEL y DPDR se especializaron funcionarios en las metodologías de desarrollo económico local del Programa ART en Mozambique a través de seminarios regionales.

- Además, el Programa en Mozambique ha promovido la creación de asociaciones para el intercambio de conocimientos y desarrollo de capacidades entre la Fundación Pública Andaluza Fondo de Formación y Empleo (FAFFE) y la Universidad Eduardo Mondlane.

Ha apoyado también la implementación de cursos de especialización y maestrías en España, en colaboración con el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), para los profesionales nacionales y locales del Programa.

Otro elemento común a casi todos los Programas ART es el esfuerzo por incluir la población marginada en las estrategias del desarrollo económico local.

En Colombia se promovió, en cada una de las ADEL, tanto la incorporación de grupos de población vulnerables

como beneficiarios directos de los proyectos, así como la integración de organizaciones comunitarias en calidad de socias de las ADEL. Todas las ADEL colombianas desarrollan proyectos con y para población excluida.

En Ecuador, la identificación y realización de la mayoría de los proyectos de desarrollo económico local se ha hecho a través de la participación y la inclusión del enfoque de vulnerabilidad. Los resultados alcanzados evidencian que los beneficiarios directos e indirectos han sido predominantemente mujeres, de poblaciones rurales y/o urbano-marginal; jóvenes, personas con capacidades diferentes y familias de condiciones socioeconómicas más pobres.

Vale la pena señalar un proyecto de fortalecimiento de la organización y participación juvenil en la provincia del Carchi, que ha promovido el pensamiento emprendedor de un grupo de 540 adolescentes y jóvenes de la provincia (aproximadamente 50% hombres y 50% mujeres) para orientar sus futuros, así como otro proyecto de fortalecimiento de las capacidades locales para mejorar la calidad de vida en las ciudades históricas del Ecuador, que también apunta a la inclusión de los grupos más vulnerables en el circuito económico y laboral.

En República Dominicana, la inclusión social en el ámbito económico se afrontó desde el inicio con talleres participativos con los grupos sociales, en los cuales participaron jóvenes, mujeres, madres jefas de familia, adultos mayores, ciudadanos haitianos residentes en República Dominicana (en especial en la frontera), pequeños productores, entre otros, y que delinearon los pasos a seguir en la estrategia de inclusión social.

Se impulsó un ciclo propio de la inclusión social, una actividad de animación social para la incorporación al circuito del desarrollo económico territorial de los grupos marginales (ver ficha 19).

El Programa ART GOLD Líbano puso mucha atención en el enfoque de género. Se estableció una red de cooperativas de mujeres que incluye a 15 cooperativas.

En Uruguay, el PDL/ART apoyó la identificación y ejecución de proyectos sociales incluyentes y de proyectos de empleo generadores de apropiación en el territorio, como la escuela de ladrilleros, el apoyo a los mieleros y hortofrutícolas (a través de convenio con la Dirección Nacional de Empleo [DINAE], unidad ejecutora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social creada en 1992).

En Rivera la cadena de inclusión social canaliza proyectos productivos para beneficiarios vulnerables; mientras que en Florida se apoyaron emprendimientos de sectores de bajos recursos, por medio de la Interbarrial o a través de la Coordinadora de Sarandí Grande.

Todas las actividades del Programa ART Mydel fueron orientadas y enfocadas a promover y consolidar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en todas las instancias administrativas, en las ADEL y en el circuito económico, con particular referencia en las cadenas del valor territorial.

## Las prácticas más en detalles



TIPOLOGÍA DEL SERVICIO	SERVICIOS	SERVICIOS EXISTENTES SATISFACTORIOS	SERVICIOS EXISTENTES NO SATISFACTORIOS	SERVICIOS NO EXISTENTES
	CALIDAD DEL SERVICIO	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	Asistencia Técnica a empresarios para la comercialización			
	Información sobre leyes y normas			
	Información sobre tendencias de mercado			
	Organización de ferias			
	Servicios de marketing territorial			
	Organización de Marcas Territoriales			
	Consultoría para la participación en eventos internacionales			
ASISTENCIA TÉCNICA A EMPRESARIOS	Asistencia Técnica para la Tecnología			
	Asistencia Técnica en Planes de Negocios			
	Información sobre leyes y normas			
	Asistencia Fiscal			
ASISTENCIA FINANCIERA	Información acerca de las oportunidades locales para la inversión de las empresas			
	La entrega del crédito			
	Información acerca de las oportunidades			
	Los sistemas de microfinanzas-microcréditos			
LA INCLUSIÓN SOCIAL	Apoyo para el acceso al crédito, incluido los de capital de riesgo			
	Estimulación para la creación de nuevas empresas			
	Apoyo a la mujer empresaria			
	Apoyo a asociaciones empresariales			
APOYO A LA INNOVACIÓN	Acciones de inclusión social en el circuito del desarrollo económico			
	Apoyo a la creación de empleo			
	Asistencia técnica para el diagnóstico y la transferencia de tecnología			
	Asistencia técnica para el desarrollo de productos			
FORMACIÓN	Asistencia técnica para el control de calidad			
	Promoción de la universidad, centros de investigación y enlace con los negocios			
	Formación para empresarios			
	Formación técnica y profesional			
APOYO A ESTRATEGIAS TERRITORIALES	Formación para administraciones locales			
	Formación para agentes de desarrollo económico local			
	Formación para planes estratégicos			
	Diagnóstico territorial			
	Apoyo a las administraciones para la planificación estratégica			
	El desarrollo, la supervisión y la evaluación			
	Simulación de la dinámica económica			
APOYO A ESTRATEGIAS TERRITORIALES	Información de la demanda y empleo de la demanda de trabajo			
	Financiamiento de Proyectos			
	Promoción cadena de valor			

El informe identifica como los principales para la competitividad territorial los recursos de lácteos, quesos y yogurt; maderas preciosas (pino y caoba); arroz, café, yuca y casabe; miel; horticultura guandules, ahuyama, batata, plátano, maíz; guineo orgánico, cadena avícola, cultivos acuícolas; y turismo. Para cada uno de estos recursos se aplicó la metodología ILS LEDA de análisis del potencial endógeno RESCO (Recursos Económicos Sostenibles y Competitivos), para priorizar las cadenas del valor. Además se realizó una Matriz Iconográfica de Cohesión Social (Identidad) resumiendo los aspectos más relevantes de la imagen de la provincia de Dajabón y los elementos que generan identidad en sus habitantes.

Con base en el análisis hecho, se identificaron las acciones para fomentar las cadenas del valor, empoderar a los recursos humanos para realizar estrategias de *marketing* territorial.

Objetivos para las cadenas de valor:

- Desarrollar las cadenas de mayor impacto social y económico territorial: láctea y derivados, café y maderas y, también, promover las de productos orgánicos como guineo, miel y café, y generar una cadena de procesamiento de madera de pino en productos terminados.
- Promocionar las actividades ecoturísticas y explorar y promocionar el turismo de descanso, ecoturismo y excursión de montaña en las zonas boscosas de Restauración.
- Determinar nuevas áreas de exploración subterránea de aguas para consumo humano y riego agrícola.
- Mejorar la calidad y cantidad de los servicios prestados por los técnicos agroindustriales del territorio.
- Incentivar el desarrollo de carreras agroindustriales de estudiantes del mismo territorio, liderado por el Instituto Tecnológico San Ignacio de Loyola (ITESIL).
- Definir estrategias de promoción y comercialización de los productos agroindustriales territoriales en la región y que se pueden vender localmente en el mercado binacional, regional y nacional.
- Mejorar las vías de acceso y caminos vecinales del territorio y desarrollar sistemas de comunicación vía celular, acceso a Internet y telefonía rural.

Entre las acciones para empoderar a los recursos humanos:

- Crear nuevas fuentes de empleo mediante las cadenas.
- Generar mayor nivel de empoderamiento de los socios de las diferentes asociaciones y del Comité Interinstitucional de Desarrollo.
- Generar fuentes de educación formal y capacitación básica en labores informales del hogar, que disminuyan los niveles de emigración de la provincia.
- Incrementar el acceso a estudios superiores.
- Crear una marca territorial que divulgue el potencial de desarrollo de los nacidos en el territorio con habilidades artísticas, deportivas, musicales y profesionales en diferentes áreas.
- Entrenar en estrategias de cambio de actitudes y empoderamiento personal y social, y capacitar en habilidades gerenciales y estrategias de mercadeo.

Estrategias de *marketing* territorial:

- Mejorar los procesos de asociatividad y cooperativismo.
- Generar un alto sentido de pertenencia, con base en la cohesión social y los iconos de identidad territorial.
- Desarrollar programas de asesoría psicológica en temas de convivencia ciudadana y cursos de superación y emprendimiento personal.
- Promover las Fiestas Patronales en toda la región noroeste, similar a la celebración tradicional en Higüey durante el 21 de enero, que generan alta peregrinación y desarrollo cultural, folclórico y turístico.
- Realizar planes de turismo histórico en diferentes *targets* escolares.
- Incentivar la exportación de artesanías territoriales producidas en Haití y en República Dominicana.
- Incentivar el flujo comercial, turístico e intercambio cultural binacional a través del desarrollo de una feria binacional.
- Elaborar una campaña de promoción publicitaria a nivel nacional e internacional que sea atractiva para la inversión local, haciendo énfasis en la rebaja de impuestos y el amplio potencial de desarrollo territorial.
- Concluir el nuevo mercado, focalizando la compra y venta de bienes y productos asegurados con consumidores cautivos.

# 15 El mapeo de los recursos económicos competitivos en la región de Vlora en Albania

Un análisis participativo muy similar a lo que se hizo en el Líbano produjo el mapeo de los recursos competitivos de las dos regiones albanesas de Vlora y Shkodra.

Aquí se presentan y se incluyen las ventajas competitivas y los obstáculos para la plena valorización de cada recurso.

## RECURSOS DE APICULTURA

Miel multiflores (cítricos, salvia, orégano, ajedrea de montaña, tomillo, menta); propóleo y tintura de propóleo; jalea real (pequeñas cantidades); polen (pequeñas cantidades); cera de abeja (pequeñas cantidades).

**Ventajas competitivas:** buena calidad de miel multiflorales que tienen olor, sabor y mezcla de flores original, y es reconocible como un producto mediterráneo; cera de abeja sin contaminación, polen, propóleos y jalea real con baja cantidad de medicamentos utilizados; buenas características organolépticas; buenas condiciones ambientales; participación de las Asociaciones de Vlora al Foro de Apicultura del Mediterráneo.

**Obstáculos:** falta de cohesión interna y fragilidad de las relaciones externas; medicamentos veterinarios demasiado caros; herramientas de producción y maquinarias muy caras; falta de envases, escaso conocimiento y sensibilidad sobre las oportunidades de procesamiento; ausencia de miel monoflor y falta de envases para la producción de miel; instrumentos obsoletos para la recogida de la jalea real y la producción de polen; falta de *know-how*; debilidad de la innovación e investigación, y falta de laboratorios de transformación de los productos; son serios obstáculos para los productos

apícolas; falta de certificación, falta de marca, de reparto de dividendos, altos precios, escaso nivel de promoción y comunicación a nivel internacional.

## RECURSOS DE LA CULTURA

Asentamiento romano, altar megalítico, restos de templos, fortalezas, castillos, mezquitas, monasterios, iglesias, museos, galerías, bibliotecas, artistas figurativos (todas las obras maestras de Zeqir Alizoti), los lugares de la cultura, el patrimonio cultural de la tradicional isopolifonía y Laberia, instituciones y universidades técnico-científicas y las humanistas, un Centro de Producción y Difusión de la Cultura Productiva Rural (el DBUMK).

**Ventajas competitivas:** singularidad de su sincretismo, debido a la fuerte interacción entre los endógenos, los antiguos griegos, romanos, medievales, las poblaciones del oeste (venecianos y europeos) y las orientales (los turcos otomanos y el antiguo régimen soviético), cristianos (católicos, ortodoxos, protestantes) y los heterogéneos elementos culturales musulmanes; patrimonio arquitectónico urbano original (castillos y fortalezas, iglesias y mezquitas, etc.); región de patrimonio arqueológico muy rico; producción artística (la tradición de la isopolifonía); instituciones humanistas y técnico-científicas; asociaciones culturales; el conocimiento de los objetos históricos, a través de muchas actividades de investigación.

**Obstáculos:** falta de una conciencia común acerca de las potencialidades del sistema de la cultura; el patrimonio cultural considerado solo como potencial de atracción turística en general; los bienes culturales son poco tomados en cuenta

como los núcleos principales de las nuevas empresas; falta de cohesión entre los actores culturales que pertenecen a diferentes campos de la cultura local; escasa representación del mundo cultural; falta de gestión estratégica del sistema cultural; la dimensión micro de las empresas de difusión cultural; escasa difusión del conocimiento; falta de un buen *marketing* externo.

## RECURSOS DE LA PESCA

Bacalao (merluza), salmonete, pescado azul (sardinias, anchoas, caballas); otras especies de pescados de mar (dorados, lubinas); cefalópodos (pulpos, sepias, pulpos de cuernos, calamares); crustáceos (camarones, pulpo, langostinos, bogavante, langosta); moluscos (almeja fina, «Lupino», almejas, berberechos de la familia Cardiidae y Muricidae).

**Ventajas competitivas:** recursos básicos para la gastronomía local; valor añadido para el turismo; buena calidad y características organolépticas; se pueden originar productos congelados de valor; singularidad de la carpa del lago Shkodra; la excelencia de pulpo, camarones y crustáceos; sardinias, anchoas y caballas pueden ser fácilmente procesados y conservados de forma natural o en aceite vegetal a través de procesos artesanales; se pueden obtener conservas de alimentos de valor.

**Obstáculos:** motores de los barcos muy antiguos; ausencia de procesamiento de los productos; falta de normas de control ISO y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control); falta de financiación específica y de crédito; falta de formación avanzada para la cría de peces, las actividades de procesamiento de productos

artesanales, y la gestión de las normas de ISO y HACCP; falta de enfoque de calidad total; falta de marca y de promoción en los mercados nacionales y regionales; escasa educación alimentaria para los consumidores nacionales y regionales.

## RECURSOS PECUARIOS

Carne de bovino, ovino, caprino y aves de corral; leche y productos lácteos, con especial referencia al «kaçkavall»; carne de vaca salada y conservas de carne; potencial para el desarrollo de los pequeños rumiantes.

**Ventajas competitivas:** el saber tradicional aplicado a la producción de conservas de carne de bovino; las formas tradicionales de cría de ovejas; la calidad de la leche, cuando es producida por las vacas, ovejas y cabras alimentadas con forrajes o pastos naturales; peculiaridades reconocibles de los quesos endógenos.

**Obstáculos:** producción individual; falta de asociaciones; la falta de relaciones externas; zonas de pastoreo no controladas; falta de mataderos; la falta de *know-how* en el procesamiento de los productos; debilidad de la innovación y de la investigación; falta de laboratorios de transformación de los productos, la falta de actividad de embalaje; falta de certificación; escasa difusión de buenas prácticas; falta de financiación específica y de crédito; falta de formación avanzada; procesamiento artesanal, falta de normas de control ISO y HACCP, falta de enfoque de calidad total, falta de marca, de promoción interna y en los mercados regionales; escasa educación alimentaria para los consumidores nacionales y regionales.

# 15 El mapeo de los recursos económicos competitivos en la región de Vlora en Albania

## RECURSOS DE LA ARTESANÍA

El arte del hierro forjado; productos artesanales textiles hechos de materiales naturales y que incorporan el valor de identidad territorial (alfombras de lana: kilims, alfombras, tapetes, alfombras anudadas; bolsas de algodón: capas artesanales, bordados).

**Ventajas competitivas:** representación única del sincretismo cultural de la región (antiguos griegos, romanos, europeos, turcos otomanos); la singularidad de lo tradicional y reconocible *know-how* de los artesanos de Vlora.

**Obstáculos:** escasa conciencia de las potencialidades artesanales y culturales como potencial para nuevas empresas; falta de protección del diseño tradicional; falta de asociaciones; falta de materia prima, como el algodón y la lana; falta de actividades de embalaje; falta de financiación específica y de crédito; falta de capacitación para el procesamiento artesanal; falta de normas y principios de calidad total; falta de marca, distribución muy débil y escaso nivel de promoción y comunicación a escala internacional.

## RECURSOS DE LAS HIERBAS NATURALES

Menta; ajedrea de montaña; «té de montaña» (o «té del pastor»), orégano, salvia, tomillo.

**Ventajas competitivas:** excelentes propiedades de las hierbas frescas y secas y de sus aceites esenciales; buenas condiciones del medioambiente de Vlora: terrenos limpios y adecuados, aún no contaminados; muchas áreas extensas pertenecientes a los diferentes ecosistemas con abundante colonias silvestres de plantas aromáticas; reconocibles características del Mediterráneo, sobre todo para algunos productos como el

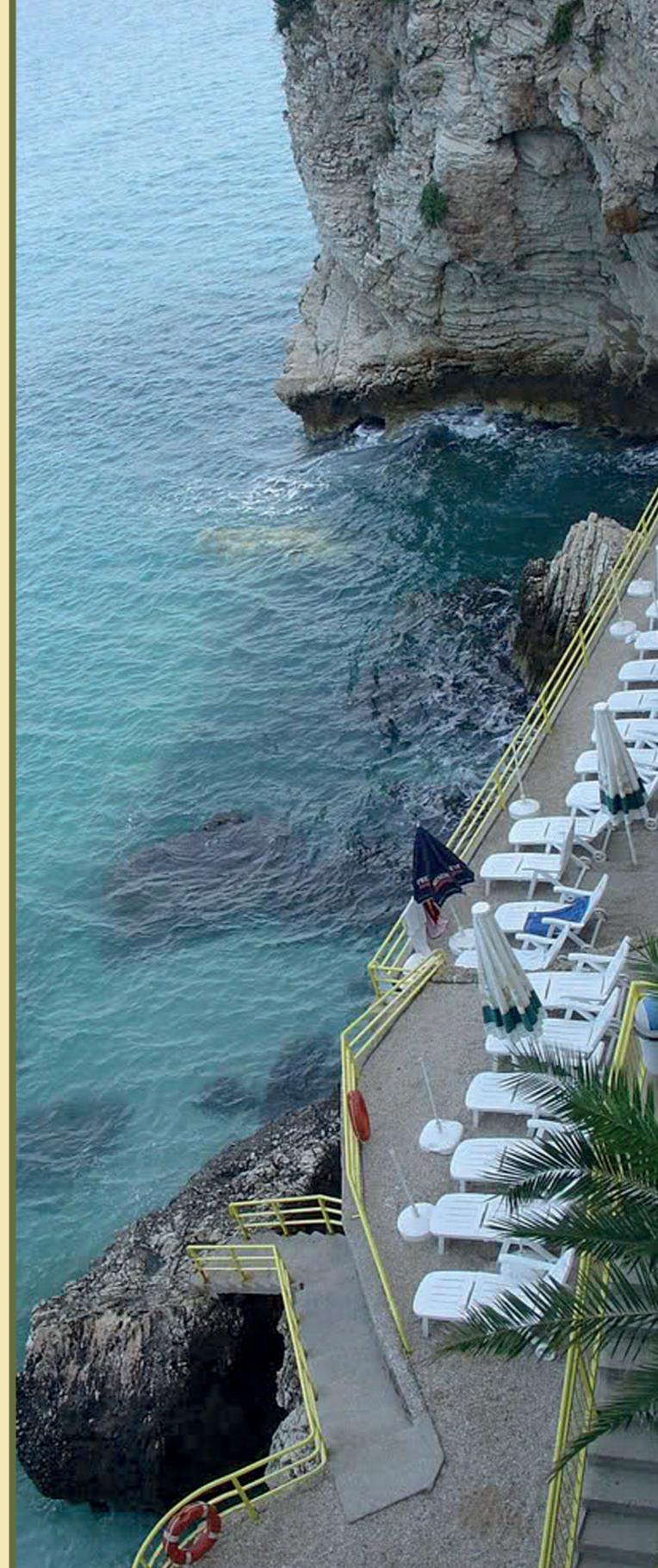
tomillo, el orégano y la salvia; altos niveles de biodiversidad; singularidad y tipicidad del té de montaña y ajedrea de montaña.

**Obstáculos:** falta de asociaciones; falta de *know-how*; pequeñas cantidades de productos; escaso conocimiento y sensibilidad sobre las oportunidades de tratamiento; debilidad de la innovación e investigación; herramientas y maquinarias costosas; falta de laboratorios para el procesamiento de los productos; falta de actividades de embalaje; falta de certificación; escasa difusión de buenas prácticas; apoyo débil; falta de financiación específica y de crédito; falta de formación avanzada para las prácticas de cultivo, el procesamiento artesanal, la gestión de normas ISO y HACCP; la falta de marca, de reparto de dividendos y de promoción y comunicaciones a escala internacional; falta de educación alimentaria para los consumidores nacionales y regionales.

## RECURSOS DE LAS ACEITUNAS

Variedad común; aceitunas potable; Kalinjot (variedad endógena albanesa); variedad Frantoio (importada de Italia); variedad Leccino (importada de Italia); productos de aceitunas de mesa (producidos en forma artesanal), y aceite de oliva.

**Ventajas competitivas:** enorme número de plantas de olivo; ingredientes principales para producir muchos tipos de conservas de alimentos y platos preparados; germoplasmas buenos; singularidad de la variedad endógena Kalinjot que podría originar una monovariedad de aceite extra virgen altamente competitiva; las variedades Frantoio y Leccino podrían originar una buena variedad monotipo de aceite extra virgen.



**Obstáculos:** en general similares a las otras cadenas de valor agroalimentarias y, específicamente, mala calidad de la molienda de las plantas de olivo, baja calidad del aceite, no se maneja correctamente la presencia de las variedades italianas Frantoio y Leccino, que podría poner en peligro los recursos endógenos competitivos de la cadena de valor.

## RECURSOS DEL TURISMO

Riqueza de los atractivos medioambientales, debido a la presencia de muchos ecosistemas; atractivos adicionales como el turismo ecuestre, senderismo, turismo al aire libre, actividades submarinas y otras; hoteles y restaurantes; muchas cadenas productivas con mercancía típica.

**Ventajas competitivas:** la guía *Lonely Planet* lista a Albania como el país más atractivo del mundo en el 2011.

**Obstáculos:** falta de coordinación para abordar el turismo como un sistema de producción integrada; escasa conciencia y valorización de los atractivos; escasa presencia de actividades de turismo rural y *bed & breakfast* en las zonas rurales; presencia masiva de hoteles y restaurantes en Saranda; baja calidad de las infraestructuras de hospedaje; falta de promoción; falta de gestión de residuos y de agua; falta de transporte público.

## RECURSOS DEL VINO

Se producen Kallmet típico, tinto y blanco, y el Shesh (Shesh i bardhë, vino blanco; Shesh i Zi, vino tinto).

**Ventajas competitivas:** singularidad de los productos endógenos; propiedades reconocibles; buenas condiciones ambientales (clima y suelo).

**Obstáculos:** los mismos que en el caso de las hierbas.

A lo largo de la línea fronteriza en la provincia del Carchi, existe una fuerte vinculación con el vecino país: Colombia. Un número considerable de poblados se distribuyen en forma homogénea a ambos lados del límite internacional, generando un efecto de espejo o correspondencia que se remonta a los antecedentes históricos y culturales de la provincia. De modo muy elemental se puede calificar a la zona de páramo como una barrera natural, por la ausencia de asentamientos humanos.

Las ciudades de Tulcán, en Ecuador, e Ipiales en Colombia, se constituyen en polos de desarrollo que forman un verdadero eje socioeconómico binacional. Desde la histórica consolidación del pueblo Pasto, las dos ciudades se han visto hermanadas por diferentes factores; y hoy son un eje estratégico de la dinámica provincial, para el caso de Carchi, y departamental para Nariño en Colombia.

Las líneas prioritarias establecidas por los actores locales apuntalan los diferentes objetivos de los planes de desarrollo locales, cantonales, provincial y regional, y permiten avanzar en el cumplimiento de los ODM.

## FASES DEL PROCESO

1. **Articulación de los planes de desarrollo a todos los niveles de gobierno** desde el punto de vista técnico. Al llevar a cabo la articulación y coordinación de los objetivos, metas y estrategias de los planes de desarrollo parroquiales, cantonales, provinciales, regional y nacional se identificaron las líneas prioritarias para el desarrollo del territorio de Carchi.
2. **Proceso político de apoyo, con aval y seguimiento.** En estos procesos se identificaron también algunas ideas concretas de proyectos en las que el grupo encontró y acordó

la necesidad de trabajar en conjunto por el desarrollo del territorio.

3. **Socialización de las líneas de trabajo**, las cuales se compartieron en talleres participativos a nivel cantonal y provincial con amplia presencia de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, sector privado, cooperación internacional y grupos de ciudadanos que trabajan en la identificación de ideas-proyectos más amplias y estratégicas para el desarrollo del territorio.

## POTENCIALIDADES DEL TERRITORIO

- **Agricultura:** papa (producto muy apreciado a nivel nacional). Además se cultiva fréjol (frijol), maíz, trigo, arveja, caña de azúcar, haba, café, melloco, aguacate, ají; frutas como papaya, piña y uvilla.
- **Ganadería:** res, cerdo, pollo, borrego, cuy, conejo y actividad piscícola.
- **Atractivos turísticos:** aguas termales (Tufiño), Balneario La Calera (Espejo), Balneario Uyamá (Mira), Bosque de los Arrayanes (Montúfar), Cementerio Tulcán (Tulcán), Gruta de la Paz (Montúfar), Reserva Ecológica El Ángel, turismo comunitario, Estación Biológica Guanderas-Jatun Sacha (Huaca).
- **Industria:** lácteos y sus derivados (queso fresco, queso maduro, yogurt y cremas); maderera (cedro, eucalipto y pino).

## LÍNEAS PRIORITARIAS

- **Gobernabilidad democrática y fortalecimiento socio-institucional.**

**Objetivo:** Apoyar la construcción de los planes de desarrollo e implementación de un sistema de planificación territorial articulado con todos los niveles de gobierno (provincial, cantonal y parroquial) enfocados a la participación ciudadana y equidad de género, y en el fortalecimiento de capacidades de la gestión descentralizada de los gobiernos locales.

**Instrumentos:** El presupuesto participativo, la cartografía unificada, las redes de jóvenes, las organizaciones sociales, la transversalización del enfoque de género, las mancomunidades y los grupos interinstitucionales.

- **Desarrollo económico territorial y empleo digno.**

**Instrumentos:** La capacitación (un diplomado en frontera), la ADEL con enfoque de género y de interculturalidad, el intercambio de capacidades y tecnología, el microcrédito y la ventanilla única empresarial con descentralización municipal y comunitaria, el turismo en frontera.

- **Derechos humanos y seguridad ciudadana.**

**Instrumentos:** Fortalecimiento del Observatorio Provincial sobre Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica, sensibilización y capacitación en derechos humanos, fortalecimiento de los consejos cantonales de niñez y adolescencia, creación de un centro de apoyo y atención para menores infractores, casa albergue en la frontera, la comunicación barrial para la seguridad.

- **Movilidad humana e integración local del refugio.**

El número de población colombiana que necesita protección internacional y se refugia en la frontera norte es cada día más alto.

**Instrumentos:** Información e investigación, campaña de promoción y difusión de derechos humanos, fortalecimiento del sistema de voluntariado, integración local de la población colombiana.

- **Ambiente y recursos naturales.**

La provincia de Carchi es una provincia verde por excelencia, campesina, ganadera, agrícola, rica en fuentes de agua, páramos y diversidad ambiental única donde el respeto del *buen vivir*, de la *Pachamama* (Madre Tierra) y del trabajo comunitario en minga, ha permitido una buena conservación del medioambiente.

**Instrumentos:** Programa de capacitación medioambiental, tratamiento de aguas residuales, mejoramiento y fortalecimiento de los servicios ambientales sustitutos, programa de capacitación y de fortalecimiento de los guardabosques, programa de protección de reservas naturales. Además, apoyar a los municipios para generar conciencia ambiental.

- **Servicios sociales básicos.**

La frontera, por su ubicación, ha vivido una situación de menor calidad, sostenibilidad y cobertura de servicios básicos que el resto del país. Debido a ello, los ejes de salud, educación y saneamiento básico, demandan un tratamiento especial.

**Instrumentos:** Eje de educación: capacitar a profesores, proyectos de educación y tecnologías a nivel de parroquias, mejorar las infraestructuras básicas, difusión de los códigos de convivencias. En el eje de salud: erradicación del uso de agroquímicos y pesticidas tóxicos, campaña de prevención contra el consumo de drogas y alcohol, información sobre los derechos a la salud, campañas sobre salud sexual y reproductiva.

El proceso se llevó a cabo a través de una investigación-acción que involucró a diferentes *Focus Groups* de actores locales, dirigida a detectar los principales recursos económicos disponibles en cada área del Programa, y las oportunidades y las desventajas de su uso estratégico e integrado como recursos para el desarrollo.

En una segunda fase se realizaron visitas de campo para confirmar y complementar los resultados de los *Focus Groups*, y finalmente se realizó un estudio dirigido a evaluar las potencialidades de los recursos identificados, y a la detección de líneas estratégicas para dinámicas sostenibles y duraderas de desarrollo socioeconómico territorial en las áreas del Programa ART GOLD.

## ELEMENTOS CLAVE EN LA FORMULACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- El Líbano es un país pequeño, y las características y las ventajas competitivas de la mayoría de los recursos estratégicos son similares para cada área del Programa, y debe hacerse un gran esfuerzo en las economías de escala.
- La estrategia para el desarrollo de las distintas cadenas de valor identificadas se basa en una fuerte relación entre el marco nacional (políticas gubernamentales integradas o redes de actores productivos y no productivos privados), con el objetivo de reunir una masa crítica de recursos, de establecer normas comunes y optimizar los servicios estratégicos (comercialización, *marketing*, control de calidad seguridad alimentaria, y otros).

Las redes locales también se verán reforzadas y dirigidas a la creación de entornos favorables para el aumento de la

conciencia de los actores locales, la mejoría de los rendimientos de producción, reduciendo los costos y homogeneizando las estrategias.

Estas consideraciones llevan a la creación de un marco estratégico de múltiples niveles para el Programa, con base en las cadenas de valor estratégico (como recursos nacionales), su coherencia a nivel de área y su eficacia en el mercado real y potencial, con referencia a los mercados nacionales (y a veces regionales) e internacionales (la Unión Europea, Estados Unidos, Asia oriental).

## EL CASO DEL NORTE DEL LÍBANO

El norte del Líbano es un territorio de 4.161 km<sup>2</sup> y una población de 539.448 (129 habitantes/km<sup>2</sup>). Los siguientes recursos pueden ser valorizados para el desarrollo sostenible y competitivo:

- **La cadena de valor de la miel:** incluyendo a las abejas, la miel (miel de cítricos, césped, acacia, eucalipto, tomillo, salvia, orégano), rocío de miel (bosques, enebros, robles, pino), la jalea real y la cera de abejas.
- **La cadena de valor de la leche:** en especial vacas lecheras (Frisona) y otras razas extranjeras; especies ovinas (Awassi del Medio Oriente, Baladi local, cabras); queso (de leche fresca, de leche en polvo, cuajo del queso microbiológico, queso halloumi, queso Shanklish); yogurt (Labnah, Labneh).
- **La cadena de valor de las frutas y verduras:** incluidas frutas frescas (almendras, albaricoques, manzanas, moras, algarrobos, castaños), cítricos (bergamota, limón, mandarina, naranja), higos, uvas, duraznos, peras (común y

Kouchie); hortalizas frescas (coles, zanahorias, pepino, berenjenas, malvas, cebolla, maní, papas, calabazas, hortalizas de ensalada, rábano blanco largo, tomates); productos procesados (productos secos, compotas, jugos, salsas de tomate), otras especialidades como jalea de manzana, manzanas rellenas de almendras, baladura, mermelada de limón, de zanahoria, de higos secos, mermelada de higos secos con almendras y ajonjolí o con nueces, berenjenas rellenas con almendras, hojas de parra, malvaviscos, peras con almendras.

- **El sistema biodiversidad:** que incluye la zona Akkar-Donniyeh, percibida como una «tierra virgen, auténtica y sana»; el Bosque de Cedros Tannourine, en las montañas de Jabal Mar Moroune y Jabal es Sair; la Reserva Natural de Palm Island, establecida en un archipiélago formado por tres islas.
- **La cadena de valor textil:** que incluye la fabricación y el comercio de cuero y tejidos (lana, seda, cáñamo, yute, cuero), y otros productos como las alfombras.

Otras potenciales cadenas de valor son:

- Plantas medicinales y aromáticas.
- Artesanías típicas (especialmente en Trípoli).
- Oliva.
- Astilleros.
- Pesca.

## Orientaciones estratégicas de corto plazo identificadas:

- Promoción de las asociaciones locales en las cadenas de valor de miel, leche, frutas y verduras, y formación que incluye la mejora de la capacidad empresarial, de la tecnología, de los procesos y de los productos.

- Establecimiento del Parque Natural Qammoua, a través de un proyecto territorial integrado para apoyar el diseño compartido y la creación del Parque.
- Estudio y planificación para el establecimiento de un sistema local de turismo a través de la participación de la cooperación descentralizada.
- Creación de una ADEL en el norte del Líbano, a través de la identificación de objetivos, funciones, organización y factores de sostenibilidad.
- Optimización en los procesos agrícolas para garantizar mejor sostenibilidad.
- Formulación y ejecución de proyectos en materia de residuos, agua y sistemas de energía, a través de la cooperación descentralizada.
- Diseño e implementación de proyectos en materia de laboratorios de control de calidad, seguridad y supervisión alimentaria, a través de la cooperación descentralizada.



# 18 La promoción del *marketing* territorial en Colombia

Los ejemplos de estrategias de *marketing* territorial en Colombia se refieren a dos proyectos financiados por la Unión Europea que la ADEL Metropolitana está desarrollando a partir del segundo semestre de 2011 en colaboración con la Red ADELCO y el PNUD.

## PROYECTO 1

**Diseño y desarrollo de un plan de posicionamiento de productos y/o servicios representativos de tres regiones de Colombia (Ariari, Montes de María y Valle de Tenza), como componente inicial de una estrategia de Marketing Territorial.**

Persigue la vinculación activa de los actores públicos, sociales y productivos de cada región para lograr consensos sobre qué productos serán los que representen cada región y dar inicio a su posicionamiento en mercados nacionales.

### Actividades del proyecto

#### 1. Diagnóstico de identidad e imagen territorial.

Se parte de la colaboración de expertos locales, previamente identificados y convocados para la recopilación de información primaria y secundaria que permita caracterizar las subregiones intervenidas.

Se constituyen después mesas provinciales en cada región, para identificar los factores que constituyen ventajas competitivas de las localidades, los atributos naturales y paisajísticos, los símbolos y valores, los aspectos diferenciadores y las actividades productivas más representativas.

#### 2. Plan de mercadeo para productos regionales representativos.

De manera participativa, e involucrando principalmente a los productores locales, se desarrollan procesos de identificación de actividades para la comercialización de los productos más representativos de cada región, analizando el sector industrial, el producto, el mercado objetivo, haciendo análisis FODA y desarrollando estrategias y tácticas de *marketing*.

#### 3. Acciones complementarias.

Se prepara a los empresarios locales para el mejoramiento de sus capacidades de gestión de procesos de calidad y mercadeo de sus productos, considerando herramientas de *marketing* territorial para garantizar la incorporación en mercados nacionales.

Al finalizar la intervención en las tres subregiones se contará con:

- Productos y servicios locales de calidad y en posicionamiento en el mercado nacional, que han sido identificados de manera socializada, convirtiéndose en un elemento clave para que estas apuestas productivas contribuyan a la construcción de una imagen territorial y fortalecimiento de la identidad local.

## PROYECTO 2

**Diseño y desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del desarrollo local en tres regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suárez, Zona Norte del Valle del Cauca).**

Con el objetivo de identificar participativamente los elementos constitutivos de la identidad local del complejo Cenagoso de Zapatosa, de la Hoya del Río Suárez y de la Zona Norte del Valle del Cauca, para fortalecer su respectiva marca en la

región, dentro de una estrategia de *marketing* territorial, mejorando así la competitividad de la región y su calidad de vida, a través de la armonización de las marcas territoriales de cada subregión con estrategias de mercadeo departamental y nacional, apuntando a mejorar los atractivos turísticos y los demás factores diferenciadores que pueden ser objeto de atracción del turismo e inversiones.

### Actividades del proyecto

#### 1. Realización de un diagnóstico de identidad e imagen territorial que está compuesto por:

- Diagnóstico de las ventajas competitivas de cada subregión.
- Inventario de sus atributos naturales y paisajísticos, sus símbolos, valores, sus actividades modernas y tradicionales y sus factores Diferenciadores.
- Estudio de notoriedad de la subregión en el contexto nacional e internacional.

#### 2. Formulación del plan de *marketing* territorial que comprende:

- Diseño y lanzamiento de imagen visual de marca de la región para cada territorio; y
- Plan de medios internos y externos.

Al finalizar el proyecto se tienen como principales resultados los siguientes:

- Se ha logrado identificar y movilizar los recursos endógenos de cada subregión para impulsar una estrategia de promoción y posicionamiento territorial.

- Se ha fortalecido la institucionalidad local por la construcción de un Plan de Mercadeo Territorial Participativo.
- Se han desarrollado políticas de inclusión rural en los mercados Nacionales.
- Se ha fomentado una cultura empresarial para promocionar la economía local y generar ingresos para el Territorio.
- Se ha logrado la introducción de procesos de planificación Participativa.
- Se han involucrado a las instituciones locales y al sector productivo en políticas de Desarrollo.
- Se ha fortalecido la identidad territorial y el empoderamiento de las comunidades en la promoción de sus localidades.



## El ciclo de la inclusión social en la República Dominicana: animación social para la incorporación al circuito de desarrollo económico territorial

El plan de animación social para incluir en el circuito económico a la población en desventaja (mujeres solteras, jóvenes desempleados, inmigrados, desplazados, gente con vulnerabilidades, etc.) cuenta con un proceso de tres fases que tiene el objetivo final de facilitar la creación de micro y pequeñas empresas y cooperativas, formadas o incluyentes con este sector de población.

1. Fase de estímulo de la demanda para formar empresas.
2. Fase de capacitación hacia la idea de negocio y su plan.
3. Fase de asistencia para el arranque.

### Principales actividades durante la Fase 1

- Identificación del segmento de población meta (sectorial, territorial).
- Difusión de información en forma de folletos, *brochures*, noticias sobre páginas Web, radio, etc., que informan sobre el lanzamiento del programa y sus características, con el fin de atraer a las personas y prepararla para la siguiente convocatoria.
- Organización de la promoción del programa de inclusión, a través de convocatorias masivas (una o más), donde se ilustra el programa, sus metas y herramientas, y se motiva a las personas a involucrarse. Al final de cada convocatoria se recopilan los nombres de las personas interesadas.

### Principales actividades durante la Fase 2

- Cursos prácticos de capacitación básica de iniciación en emprendimiento y espíritu empresarial, con la finalidad de enseñar a los participantes en qué consiste una verdadera empresa, las ventajas; pero también los riesgos y el necesario compromiso y desempeño, y además los conceptos mínimos básicos de *emprendimiento, relación con el mercado y los clientes, de administración y contabilidad*. El objetivo del curso es también el de seleccionar entre los participantes aquellos/as que desean continuar con «espíritu empresarial» y aquellos/as que más bien no tengan aptitud o interés, y tienen que ser orientados hacia otras formas de empleo.
- Asistencia técnica para la elaboración de la idea y del plan de negocio. Se trabaja individualmente o con grupos de personas que están interesadas en un mismo rubro (agroalimentario, hortofrutícola, pesca, ganadería, indumento-zapatos, artesanía típica) para identificar una idea de negocio que pueda ser rentable. Luego se inicia la asistencia técnica para elaborar el plan de negocio, que viene validado si es viable.

### Principales actividades durante la Fase 3

- Se realiza una capacitación de grupo para fortalecer las capacidades empresariales.
- Se facilita el acceso al crédito, de acuerdo con las oportunidades existentes en el territorio.
- Asistencia técnica al arranque de la empresa, a través de visitas técnicas periódicas o cuando ha sido solicitado por el nuevo empresario.

## El diagnóstico económico local en Uruguay: el caso del Departamento de Rivera

El estudio fue realizado aplicando una metodología propia del Programa ART (aportada por su línea de desarrollo económico local a nivel internacional ILS LEDA) y en consulta directa con los grupos de trabajo departamentales y locales, los que contribuyeron a identificar los recursos económicos propios de la zona.

Tres elementos de esta metodología resultan distintivos:

1. Abordaje en equipo con posibilidad de discusión interna y comparación con otros estudios en curso en otros departamentos, pero sobre el mismo producto.
2. Fases sucesivas de aproximación a la realidad del territorio: análisis de información secundaria, entrevistas, trabajo de campo y, por último, un taller con la sociedad local.
3. Esquema participativo, donde las conclusiones del estudio y los resultados se construyen desde la visión de los expertos con la incorporación de los comentarios y observaciones de los actores locales, con instancias de discusión y devolución a los equipos técnicos de las Intendencias y a la sociedad local, obteniendo una validación de los resultados a nivel local.

El análisis manifestó que Rivera aparece como un departamento con cierta diversificación productiva, con una elevada actividad primaria, algunas industrias de tamaño significativo ligadas a la fase primaria y una red de servicios importante, se destaca el comercio fronterizo, los servicios básicos a la población y al propio sector primario del departamento.

La actividad económica ha mejorado en los últimos años, y se prevé que continúe la senda de crecimiento económico al influjo de los sectores primario y secundario, debido tanto a

factores específicos del departamento —forestación, madera y minería—, así como a otros que benefician a los departamentos agrarios, con cierta incertidumbre acerca del comercio fronterizo, dependiente de la situación cambiaria.

A partir de este análisis de los recursos económicos y sociales del departamento de Rivera, en el estudio se profundizó el análisis para priorizar los sectores económicos desde el punto de vista del desarrollo local, a partir de una matriz que vinculaba a estos sectores con las dimensiones definidas para propender al desarrollo local en un mediano plazo.

Las dimensiones son: empleo, Valor Agregado Bruto (VAB), percepción local de la importancia relativa del sector, efecto derrame, pobreza, equidad, competitividad y sostenibilidad.

Del análisis de esta matriz de priorización sectorial se extraen las siguientes conclusiones:

- Hay un conjunto importante de sectores de actividad económica que ocupan los primeros lugares: la industria maderera, el comercio (incluye servicios que pueden tener proyección turística), los otros servicios (incluye los públicos), ganadería, forestación, minería y transporte. Su alta prioridad se basa en la elevada importancia en la generación de riqueza y empleo acompañada por la competitividad y sostenibilidad.
- Se observa un efecto derrame en el caso de la forestación y la industria maderera.
- El comercio es importante como contribución a superar la pobreza. Luego de estos sectores se ubican el tabaco y la industria tabacalera (que presenta contribuciones medias al VAB y al empleo departamental, y altos niveles de competitividad y sostenibilidad), los ladrilleros, la horticultura

## 20 El diagnóstico económico local en Uruguay: el caso del Departamento de Rivera

y granja, y la lechería; actividades con un significativo aporte a atenuar la pobreza y contribuir a la equidad, la industria tabacalera.

- En similar lugar del *ranking* se sitúa el arroz con contribuciones medias al VAB y al empleo departamental, y altos niveles de competitividad y sostenibilidad, aunque no se destaca en mitigar la pobreza ni lograr mayor igualdad.
- Por último, se ubican los sectores de la industria láctea, agroindustria del vino y servicios financieros y a empresas.

Sin embargo, el departamento enfrenta problemas de pobreza y equidad, lo que refleja la existencia de sectores poco competitivos y viables, así como falta de oportunidades para emplear dignamente a parte de la población que queda excluida de los procesos dinámicos que ocurren en el territorio, como el de la industria maderera.

Las restricciones al desarrollo de las actividades productivas del territorio son:

- Falta de infraestructura y servicios para el turismo en general, aunque posee una buena oferta gastronómica y servicios para turismo de compra en *free shops*.
- Problemas de infraestructura vial y ferroviaria ante mayor actividad prevista de la industria de la madera.

- La ganadería es extensiva y sin desarrollo tecnológico, sin asociarse al arroz ni a la forestación.
- La tecnología y el «saber hacer» es un problema en la horticultura, lechería, comercio (que no es *free shop*) y servicios turísticos.
- Fuertes restricciones de acceso al crédito para las PYME locales.
- Falta de conducta empresarial, excepto en las empresas y actividades líderes de este territorio.
- La educación y la baja tecnificación de la mano de obra se reconocen como grandes restricciones para el desarrollo local.

Hay dos visiones de la sociedad que manifiestan un conflicto sin resolver:

1. Integrar a Rivera con Livramento, y apostar a Brasil como oportunidad de negocios.
2. Dificultad para la asociatividad en lo local, a lo que se agrega un factor de «desconfianza» vinculado a la cultura de frontera.

Sobre la base de este análisis se compartieron con los actores locales posibles políticas de desarrollo, articuladas según dos tipologías de sectores analizados.

## PRÁCTICAS INNOVATIVAS REPLICABLES

Las innovaciones se refieren a los aspectos de:

- El valor añadido de las cadenas del valor.
- El enfoque participativo.
- Los planes estratégicos.
- La finanza.
- La documentación e información.

### Valor añadido de las cadenas de valor

En República Dominicana se incorporaron en la valoración de las cadenas criterios relacionados con la inclusión de grupos excluidos socialmente, el beneficio para el medioambiente, la posibilidad de lograr una mayor igualdad de género en la actividad económica, además de cuáles son los criterios de competitividad territorial, de diferenciación, innovación y diversificación (ficha 21).

El enfoque quiere generar una plataforma de servicios integrados en los territorios en apoyo a la dinámica económica local. Es claro, que si no existen las condiciones básicas para producir (energía permanente, agua, buenas vías y conectividad, sistemas de transporte efectivos) y condiciones sociales (buena formación, esquemas institucionales de salud eficientes...) difícilmente se podrá tener éxito en el mercado. Estos asuntos han sido priorizados en la gestión territorial, en especial en las provincias de operación de las ADEL de la frontera con el país más pobre de América Latina: Haití.

En el Líbano se realizó un apoyo integral a la cadena de valor de apicultura, que articula elementos de desarrollo

a nivel local, pero también en un marco de política nacional, y con propensión a la internacionalización (ver ficha 22).

En Centroamérica, en el marco del Programa ART MyDEL y de las cadenas del valor priorizadas a nivel territorial, se concertó una nueva visión de la empresarialidad femenina a nivel local y de su contribución al desarrollo territorial, a la justicia económica y al empoderamiento de las mujeres; y se crearon al menos cinco redes locales de emprendedoras femeninas, con acceso e inserción en procesos de desarrollo territorial/transnacional. Esto se consolidó a partir de una investigación-acción realizada en colaboración con la Universidad Centroamericana (UCA) de San Salvador sobre «La dinámica de la empresarialidad femenina» (ver ficha 25 sobre el caso del departamento de Sonsonate).

### Enfoque participativo

En Uruguay se realizaron más de ochenta talleres, con alrededor de mil quinientos participantes para la validación y la priorización de las cadenas de valor; en el Líbano y Albania, a través del método de la investigación-acción, se realizaron numerosos *Focus Groups* con por los menos dos talleres por cada uno de ellos, donde se involucraron alrededor de doscientos productores y personal de las entidades pública y de servicios para analizar el potencial competitivo y diseñar líneas estratégicas de desarrollo económico territorial (ficha 24).

En Centroamérica se consiguió un modelo concertado de empoderamiento económico de las mujeres y de gobernanza del desarrollo local-regional impulsado por el Centro Regional de Gestión del Conocimiento (ficha 26).

En República Dominicana, la Iniciativa ART ha incorporado un interesante enfoque de la gestión en el desarrollo económico local, basada en la generación de espacios de concertación y diálogos territoriales y nacionales, entre actores históricamente distanciados, sea por las diferencias políticas partidarias, de sus creencias, o diferencias sociales y económicas. El proceso ha permitido la incorporación del concepto de una **economía más democrática**, que apunta a la redistribución y aumento de la riqueza colectiva, la equidad e inclusión económica y social a partir de transitar de una democracia representativa a una democracia participativa. En la práctica, el acercamiento que realizan día a día las ADEL —con el apoyo de ART— entre los ciudadanos (capacidad de asociación y organización) y los gestores y decisores de políticas públicas, permite avanzar en la gestión de esta propuesta de un modelo más incluyente.

## Planes estratégicos de desarrollo

En República Dominicana se definieron las líneas estratégicas y prioritarias de desarrollo para cada provincia, de manera participativa y consensuada, y se construyeron alianzas de cadenas incluyendo a todos los agentes pertinentes, orientando y formándolos; en Uruguay, entre 2005 y 2010, a raíz de la labor de priorización, se llevaron a cabo más de cuarenta proyectos productivos de desarrollo económico para una inclusión social en 11 departamentos (productores rurales ganaderos, granjeros, vitivinícolas, mieleros, mujeres rurales tejedoras, productores lecheros, grupos sociales desfavorecidos, artesanos, productores avícolas y pescadores).

En Albania se realizó una labor intensiva para confeccionar planes estratégicos de las dos regiones del Programa,

que involucraron a más de doscientas instituciones públicas y privadas, y que duró casi un año, llegando a priorizar acciones y proyectos para el desarrollo sostenible en un marco de coherencia y perspectivas durables. Los proyectos priorizados con criterios compartidos (otra innovación interesante incluida en una ficha) fueron de referencia para la financiación de parte del Programa ART GOLD y de la cooperación descentralizada (ficha 23).

El Programa ART MyDEL ha llevado a cabo un producto muy singular e innovativo: el inventario, caracterización y la geo-referenciación de los emprendimientos femeninos en los territorios piloto, vinculados al análisis del potencial económico y la metodología de la cadena de valor. Se demuestra claramente con este estudio la importancia y el rol de las mujeres para el desarrollo económico territorial y sus capacidades de trabajar en red.

Una particular atención al enfoque de género se ha evidenciado también en Mozambique, donde el Programa ART ha apoyado a las mujeres para establecer condiciones de igualdad en ambos lados del espectro económico, ya sea facilitando la participación en las políticas económicas, o brindando capacidades específicas necesarias para mantener un nivel de vida sostenible para ella y las familias. En concreto, el Programa facilitó la emprendeduría de las mujeres, de acuerdo con sus lógicas específicas y potencialidades, empoderándolas y fortaleciendo capacidades técnicas y organizacionales.

## Finanzas

Cabe destacar el caso de República Dominicana, donde más de ochenta entidades fueron involucradas en un proceso de constitución de un programa de microfinanzas

para las ADEL, con el propósito de atender a más de tres mil emprendedores que forman parte de las cadenas de valor priorizadas, facilitando el acceso a créditos para la producción. Se generaron, en este marco, acuerdos de gestión financiera en los territorios con instituciones financieras como el Banco Popular, la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Progreso, el Fondo de Apoyo a la Microempresa, de Visión Mundial, Coopacrene y Banco Agrícola para la Movilización de Recursos; se reforzó el fondo de la ADEL Valverde, y se empezó a implementar el fondo de la ADEL Monte Plata, de la ADET Dajabón y de la ADEL Bahoruco, por un total cercano a los seiscientos mil dólares en las cuatro ADEL.

MyDEL ha promovido e implementado un modelo financiero para la promoción de los emprendimientos femeninos a nivel local, a través de fondos rotatorios en cada uno de los países de atención (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua), por un total de 500.000 USD, que han movilizadoun monto de rédito a empresas de mujeres de 1'455.000 USD.

El Programa ART GOLD República Dominicana creó un método y un modelo ágil de búsqueda de fondos en apoyo a la estrategia de desarrollo económico territorial, que se articula en el diseño de perfiles de proyectos y en la gestión y movilización de fondos (ver ficha 27).

En Mozambique se han reforzado y mejorado los Fondos de Desarrollo Distritales.

## Documentación e información

Muchos Programas Marco ART se destacaron por su creatividad en la producción de documentos y contenido

con o sin sitios Web específicos. No obstante, existen el sitio de la Iniciativa ART ([www.art-initiative.org](http://www.art-initiative.org)), el de ILS LEDA para informaciones sobre las temáticas económicas y las ADEL ([www.ilsleda.org](http://www.ilsleda.org)), y también el sitio del Foro.

En Ecuador se realizó un folleto *Ventajas y oportunidades de contar con una ADET* (ficha 28). En República Dominicana, un *Cuaderno ART para el Desarrollo Humano, y Agencias para el Desarrollo Económico Local*, y se incluyó la información de la gestión de las ADEL en la página principal del PNUD en el país (<http://www.pnud.org.do/content/apoyo-redes-tematicas-y-territoriales-para-el-desarrollo-humano-en-republica-dominicana-art->) y una tesis: «ADEL y gobernabilidad democrática» (ficha 29). En Uruguay, se publicaron seis números de la revista *Cuadernos para el Desarrollo Local*.

El Programa MyDEL ha publicado un libro muy interesante basado en su experiencia: *Mujeres, economías locales, territorios, saberes y poderes*. La publicación hace un recorrido por la geografía profunda de la América Central, donde opera MyDEL, en lugares que están las mujeres indígenas, mestizas, afrodescendientes, quienes dinamizan las economías locales, innovan día a día, para construir un mundo mejor para sus familias, para sus comunidades, para sus naciones, para sus territorios, para sus sueños de autonomía.

En Colombia, la *Revista del Buen Gobierno* publica en 2008 un importante artículo firmado por representantes de ART (Osvaldo Castelletti y Zoilo Pallares); y de las ADEL (Hernando Bejarano Arismendi y Hugo Rodríguez Mantilla) titulado «Las Agencias de Desarrollo Económico Local, instrumento clave para el desarrollo regional».

## 21 Criterios para priorizar proyectos en el marco de los planes regionales de desarrollo en la región de Vlora (Albania)

Con el objetivo de disponer de una herramienta para facilitar las decisiones del Consejo Regional del Partenariado, que es responsable de la elaboración e implementación del Plan de Desarrollo Regional, el Programa ART apoyó a este consejo para definir una serie de criterios e indicadores que han guiado la priorización de las iniciativas y, sobre todo, de los proyectos. Esta serie se articula en criterios de aceptación, es decir, que un proyecto que no es coherente con estos criterios no pasa a la evaluación de detalle, criterios de priorización que definen la clasificación de los proyectos y sus prioridades.

### CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

- Coherencia con las potencialidades económicas y necesidades de las cadenas de valor priorizadas, como por el análisis llevado a cabo en el campo por los expertos de AGA2 [valor del indicador = 2].
- Generación de un «efecto cadena» (por ejemplo, un proyecto que pone en marcha un nuevo producto o tecnología en la cadena, o reunir las empresas para las actividades comunes, etc.) [valor del indicador = 2].
- Impacto social [valor del indicador = 2].

- Generación de empleo [valor del indicador = 1].
- Sinergia con las iniciativas anteriores realizadas por las Naciones Unidas en la región, en particular en apoyo de ONE UN Initiative [indicador de valor = 1].
- Continuación de las iniciativas anteriores de la ADEL [valor del indicador = 1].

### CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

- Sostenibilidad del proyecto a largo plazo.
- Coherencia con los ODM.
- Coherencia con los objetivos estratégicos del PNUD/ART GOLD Albania 2 y la región.
- Extensión y/o impacto sobre el municipio (territorio).
- Impacto multisectorial.
- Finalización en diez meses.
- Coherencia con los proyectos en ejecución.
- Reducción de la contaminación ambiental.
- Visibilidad.
- Beneficios económicos.
- Orientación *bottom-up*.
- Número de beneficiarios.

EURADA ha operado con ART/PNUD para brindar apoyo a la Iniciativa, ya sea a nivel de países que a nivel de la oficina de Ginebra. Por solicitud de la oficina ART de Ginebra y a través del Programa ILS LEDA, ha publicado, una serie de documentos y materiales como «Las ADEL y el Desarrollo Humano», «La reseña acerca del estado del arte sobre las ADEL», «Las ADEL y la eficacia de la ayuda», «Desarrollo local y globalización» y «The

Local Economic Development Approach: Potentialities and Limits of ART Initiative Through the Analysis of Study Cases». Todos estas publicaciones se encuentran en el sitio [www.ilsleda.org](http://www.ilsleda.org).

### Las prácticas más en detalles

## 22 CEl desarrollo integrado de la cadena de valor de la apicultura en el Líbano

En colaboración con Felcos Umbria, la Asociación de los Apicultores del Mediterráneo e ILS LEDA, el Programa ART GOLD en el Líbano realizó un plan de apoyo «de 360 grados» a los apicultores de las tres áreas rurales del programa, desde el 2008 hasta el 2011.

Este plan se articuló en:

1. Asistencia técnica y capacitación a los productores.
2. Análisis de los productos y de su calidad.
3. Asistencia al Ministerio de Agricultura para la elaboración de una ley-marco para el sector.
4. Apertura a los mercados internacionales con particular referencia al Mediterráneo.

### ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN

Se analizó el estado del sector, profundizando los resultados del mapeo de los recursos potenciales a nivel local. Se encontró que existen varias ventajas importantes:

- Disponibilidad de áreas con néctar no contaminado.
- Capacidad de los consumidores locales de reconocer la buena calidad de la miel de producción local y nacional, que estimula a los productores a hacerlo bien.
- Suficiente diversificación de productos apícolas, en general, y de miel en particular.
- Voluntad de los productores de iniciar un proceso de mejoramiento de todo el sector en varios aspectos estratégicos, así como la eficiencia de las prácticas agrícolas y productivas, de la calidad de las producciones, de la gestión de las organizaciones de actividades apícolas, la creación

de servicios de asistencia técnica autogestionados por las organizaciones apícolas, de unirse a un sistema de calidad (monitoreo, pruebas, evaluaciones de riesgos y acciones correctivas), en acciones de *marketing*, en la participación en las ADEL.

Se consiguió el apoyo del Ministerio de Agricultura y del Laboratorio del Ministerio para la Investigación Agrícola (LARI), y se inició una fase de capacitación a los productores sobre las siguientes temáticas:

- Enfermedades (descripción de elementos patógenos; extensión e incidencia de los daños económicos; métodos de lucha, y cuestiones relacionadas con la contaminación residual de la quimioterapia en los productos de la abeja).
- Producción de miel de calidad (parámetros de identificación y métodos de control; la tecnología y las técnicas de procesamiento de la miel, el análisis organoléptico por tipo y origen botánico).
- Selección genética (producción de abejas reinas).

La capacitación fue también útil para comprobar el nivel de profesionalidad de los productores, para comparar —por primera vez de forma directa— las prácticas de producción y los apiarios de los tres territorios, y discutir y compartir públicamente con los apicultores las líneas de desarrollo del Proyecto HVC.

Una fuerte acción estuvo orientada a promover y ayudar a los productores en la organización de una o más asociaciones de apicultores, a través de la sensibilización, asistencia técnica y capacitación.

# 22

## CEI desarrollo integrado de la cadena de valor de la apicultura en el Líbano

En diciembre de 2010 finalmente todo el mundo estuvo convencido sobre las ventajas de tener mejor representatividad y visibilidad frente a los ministerios y a las otras instituciones nacionales e internacionales, y de administrar conjuntamente servicios a la producción, insumos, y la comercialización. Se discutió concretamente sobre roles, funciones, y fines de las asociaciones de apicultores.

### ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS Y DE SUS CALIDADES

Por primera vez en el Líbano se ha realizado un análisis sobre la calidad de la miel, relativa a cinco parámetros de calidad, para 100 mieles y se ha involucrado directamente a los productores.

Se discutió, tanto en detalle como en conjunto, los resultados de la primera encuesta sobre la calidad de las mieles del Líbano y se intercambió información.

Una segunda investigación se realizó sobre otras 100 mieles, así como la gestión sanitaria y los aspectos epidemiológicos, incluyendo los residuos de antibióticos, y las esporas que forman colonias, según el American Food Brood (AFB). Se analizaron los resultados de esta segunda encuesta que mostró algunas deficiencias del sistema de producción. Se obtuvieron más elementos para reflexionar acerca de cuáles serán analizados cuidadosamente antes de emprender las acciones correctivas necesarias futuras.

### ASISTENCIA AL MINISTERIO DE AGRICULTURA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA LEY-MARCO PARA EL SECTOR

Se propuso, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura, trabajar en la redacción de una ley que defina y reglamente el sector apícola (ley-marco) y desarrollar una base de datos para la administración del sector en las etapas de control, planificación e inversión.

En los primeros meses del 2011, el Ministerio de Agricultura ha creado la base de datos y, después de una sesión de análisis y revisión final con el Programa ART GOLD Líbano, se irá a la emisión de las normas de guía, disciplina y regulación del sector de la apicultura en el país.

Se trabajó de manera conjunta también para organizar el IV Foro de Apicultura del Mediterráneo.

### INTERNACIONALIZACIÓN

En el IV Foro Mediterráneo de la Apicultura, celebrado en Beirut, en noviembre del 2010, participaron operadores, funcionarios y productores de Túnez, Italia, Marruecos, Argelia, España, Francia, Palestina, Siria; y estaban presentes, como observadores, productores y funcionarios públicos de Iraq.

El tema del congreso fue «Las abejas como promotoras de biodiversidad», con el objetivo de acelerar un proceso de modernización cultural y no solo técnica o instrumental.

El Foro, a través de la discusión sobre temas importantes como la contaminación ambiental, los cambios en los ecosistemas de las abejas, permitió a los apicultores libaneses una comparación inmediata y de profundo impacto con los sistemas de la apicultura de toda la zona mediterránea, europea, del norte de África y el Medio Oriente.

# 23

## La planificación estratégica en Albania: el caso de Vlora

En Albania el Programa ART GOLD apoyó a los actores locales de las regiones de Shkodra y Vlora en la elaboración de un plan estratégico de desarrollo compartido. Aquí se presenta el caso de Vlora.

El plan se trabajó tomando en cuenta los ODM, la estrategia nacional de desarrollo, las perspectivas de integración en la Unión Europea y las oportunidades de utilizar los Fondos Comunitarios, la estrategia de descentralización y de gobierno local.

El proceso se realizó a través de cuatro fases.

### PRIMERA FASE

- Identificación de necesidades y recursos.
- Plan de acción del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Análisis de la documentación existente en materia de estudios, planes regionales o subregionales.
- Identificación de las fortalezas y debilidades de la región de Vlora (análisis FODA).
- Consulta a los *stakeholders*.

### SEGUNDA FASE

- Creación de estudios regionales.
- Construcción de mesas de análisis preliminar sobre los aspectos culturales, de infraestructuras, ambientales y sociales.
- Reuniones de consulta con los actores locales.
- Seguimiento de los planes y programas existentes y creación de una base de datos con los datos identificados.
- Reuniones para compartir los resultados del análisis con los actores interesados.

### TERCERA FASE

- Definición de escenarios de desarrollo de referencia.
- Reuniones para discutir y compartir estos escenarios con las partes interesadas a fin de definir las prioridades del Plan Estratégico.
- *Open Days* en Vlora y Saranda, con la participación de 123 representantes divididos en cuatro grupos temáticos: medioambiente, redes infraestructurales; turismo y cultura; el desarrollo rural y diversificación de los productos rurales; y ámbito social.

A través de todas las fases anteriores se identificaron las siguientes **directrices de desarrollo**:

- Turismo comunitario.
- Productos típicos y artesanía rural.
- Pesca y acuicultura.
- Educación y formación.
- Estimulación del patrimonio cultural regional.
- Conservación del paisaje y rehabilitación del medioambiente.
- Redes materiales y no materiales de energía.
- Inclusión social.
- Plan estratégico para los niños y los jóvenes.

### CUARTA FASE

Se definió el borrador de Plan estratégico, a través de:

- Definición de acciones a implementar para cada línea estratégica.
- Concentración y selección de proyectos.
- Definición de proyectos integrados para el desarrollo.
- Desarrollo de sistema de gestión en la implementación del plan.
- Concreción del borrador de agenda (Plan de acción).
- Consulta con los grupos de interés (intelectuales, presentación pública).

# 23 La planificación estratégica en Albania: el caso de Vlora

Por último, se identificaron los ejes del desarrollo y los proyectos prioritarios.

## Ejes del desarrollo

- Vlora: región cultural y turística.
- El valle de Shushica: Distrito rural.
- Zona costera de turismo.
- Delvina: distrito alimenticio.

Los proyectos prioritarios son aquellos que agruparon a varios de ellos en el mismo tema, identificados a través de las reuniones con los diferentes actores.

## Proyectos prioritarios

- Turismo temático en la región (51 proyectos).
- Marca para los productos alimenticios locales (12 proyectos).
- Protección del agua (7 proyectos).
- Tratamiento de aguas residuales (5 proyectos).
- Artesanía (3 proyectos).
- Red de la tecnología digital (1 proyecto).
- Infraestructura básica (3 proyectos).
- Creación de redes sociales (8 proyectos).
- Los niños en la región de Vlora (7 proyectos).
- Salud (3 proyectos).
- Empleos para las mujeres (2 proyectos).



## ASUNTOS METODOLÓGICOS

La investigación-acción es una metodología operativa de «solicitud territorial», destinada a soportar concretamente los procesos de cambio de cada naturaleza, generados por el territorio mismo. En este sentido, esta metodología es considerada una «investigación multidisciplinaria activante», o sea una investigación que se articula involucrando muchos y variados campos del conocimiento y todos los componentes del sistema «territorio», y constituyendo uno entre los principales motores de evolución del territorio mismo.

En la información-acción, los actores locales son, al mismo tiempo, sujetos y objetos de la investigación, trabajando juntos al lado del investigador. La interacción entre observador y territorio es así máxima, y se puede poner en marcha los procesos de solución compartida de los problemas locales, e identificar las potencialidades latentes y no expresas del territorio, y también analizar los obstáculos que tienen que ser superados para incrementar la competitividad actual o para realizar su

# 24 La investigación-acción en el Líbano para estimular estrategias compartidas de desarrollo económico territorial

competitividad potencial, y finalmente definir cómo superar los obstáculos.

El modelo que se adoptó en el Líbano fue el proceso recomendado por ILS LEDA, que se articuló en tres actividades:

1. Concertación.
2. Trabajo de Mesa.
3. Reconocimiento de campo.

## Concertación

La interacción entre los actores locales se desarrolló a través de la actividad de concertación, que consiste en un proceso de determinación estratégica y decisional que involucra a todos los actores, prescindiendo de su estado social y de su poder contractual; y tiene como fin identificar las opiniones y las percepciones comunes de los actores en relación con la competitividad de su territorio, reconocer los obstáculos para que fluya la competitividad, e identificar las modalidades para la remoción de los obstáculos identificados.

El *Focus Group* es la herramienta principal de la concertación. El objetivo de este consiste en la identificación de un núcleo de opiniones y percepciones comunes entre un grupo de actores locales sobre un determinado asunto, y en hacer crecer este núcleo compartido.

El *Focus Group* se implementa individualizando un asunto de interés relativo a la acción de desarrollo, y luego reuniendo un conjunto de sujetos (el «panel»), conectados de manera diferente al asunto del debate. Este debate finaliza con la identificación de percepciones y soluciones compartidas, y en la activación de flujos permanentes de comunicación entre los actores participantes en el debate.

Otros instrumentos de la concertación son las reuniones sectoriales y los «foros públicos».

## Trabajo de mesa

El análisis de mesa es una herramienta para el conocimiento del territorio, encaminada a recoger datos e informaciones sobre las características generales intrínsecas de este y sus recursos endógenos, a través de la recuperación de búsquedas ya existentes, o de la articulación o promoción de nuevas búsquedas.

Los datos y las informaciones recogidas por el análisis de mesa contribuyen a la individuación de los asuntos para la concertación, y también a la confirmación de lo que ha sido individuado a través de la concertación y de los reconocimientos de campo.

## Reconocimiento de campo

A través de la observación de la realidad territorial hecha durante los reconocimientos de campo se pueden confirmar o negar las informaciones recogidas por medio de la concertación e identificar nuevos asuntos de interés para la concertación y el trabajo de mesa.

## LA ACTIVIDAD Y LOS RESULTADOS EN EL LÍBANO

Durante el período del 22 de agosto hasta el 31 de diciembre de 2007, en las cuatro áreas del Programa ART GOLD Líbano —Líbano del Norte, Bekaa, Líbano del Sur y Dahyeh—, han sido desarrolladas con el apoyo técnico de ILS LEDA las actividades de investigación-acción (concertación, trabajo de mesa y reconocimiento de campo) descritas en el siguiente cuadro, con la presencia de 182 representantes de varios organismos.

# 24 La investigación-acción en Líbano para estimular estrategias compartidas de desarrollo económico territorial

ACTIVIDAD	LÍBANO DEL NORTE	BEKAA	LÍBANO DEL SUR	DAHYEYH	TOTAL
CONCERTACIÓN	3 focus groups + 1 reunión	8 focus groups	7 focus groups	3 focus groups + 5 reuniones	21 focus groups + 6 reuniones
RECONOCIMIENTO DE CAMPO	6 días	8 días	7 días	7 días	22 días
TRABAJO DE MESA	60 días de trabajo de mesa				

En el marco de la concertación, han sido desarrollados los *Focus Groups* del cuadro siguiente:

ÁREA	TEMA DEL DEBATE	NO. DE PARTICIPANTES
LÍBANO DEL NORTE	Recursos competitivos para la agricultura en Donniyeh	15
	Biodiversidad como recurso competitivo para Akkar	10
	Recursos competitivos para la agricultura en Akkar	19
BEKAA	Competitividad de las conservas vegetales de Bekaa	7
	Competitividad de la agricultura en Bekaa	8
	El vino como recurso estratégico de Bekaa	1
	Competitividad de la cadena del valor de la leche en Bekaa	4
	Competitividad de la industria y de la artesanía en Bekaa	5
	Competitividad de la cadena del valor del olivo en Bekaa	2
	Competitividad de la ganadería en Bekaa	4
	Miel y melaza como recursos competitivos de Bekaa	5
LÍBANO DEL SUR	Competitividad de la agricultura en Líbano del sur	4
	Competitividad del turismo en Líbano del sur	4
	Competitividad de la industria en Líbano del sur	11
	Cadenas del valor agrícolas competitivas en Líbano del sur	14
	Competitividad de la ganadería en Líbano del sur	9
	Competitividad de la apicultura en Líbano del sur	7
	Competitividad de pesca y piscicultura en Líbano del sur	4
DAHYEYH	Una estrategia para el DEL de Dahyeh	15
	El potencial competitivo de la industria y de la artesanía en Dahyeh	19
	El potencial competitivo del sector comercial en Dahyeh	15
TOTAL		182

# 25 La dinámica de la empresarialidad femenina: el caso del departamento de Sonsonate, El Salvador: una investigación-acción

El trabajo se inició con una investigación-acción para determinar los factores que inciden en la reducida presencia de mujeres en segmentos empresariales dinámicos en El Salvador, considerando que las fases del proceso emprendedor son vividas de forma distinta por los hombres y mujeres, y no es posible construir un perfil emprendedor neutral con respecto al género, con el riesgo de «invisibilizar» a las mujeres emprendedoras, de trabajar sobre la base de «mitos» o estereotipos, y reproducir y/o profundizar desigualdades de género ya existentes.

Con respecto a los principales mitos identificados en torno a la empresarialidad femenina se constató la realidad de las empresas femeninas.

**Mito 1:** Los activos (capital) de las empresas de mujeres son escasos.

**Realidad:** Los activos de las empresas de mujeres son abundantes: tangibles e intangibles. El capital social es un activo intangible que se encuentra en abundancia en las empresas grupales.

**Mito 2:** El desarrollo empresarial de las mujeres está obstaculizado por el hecho de que sus motivaciones para operar una empresa, no corresponden a las motivaciones de un auténtico empresario.

**Realidad:** Las mujeres (al igual que los hombres) crean empresas para lograr objetivos de vida. Los objetivos de vida de las mujeres (y de los hombres) no siempre son la ganancia o la búsqueda del éxito material, sino que pueden ser: el logro de la seguridad económica de sus familias, la educación de hijos/as, desligarse de una relación abusiva o violenta, etc. Estos objetivos son tan válidos como los de la búsqueda de la ganancia.

**Mito 3:** Las empresas de mujeres están en los sectores de autoempleo y de la subsistencia, debido a que las mujeres prefieren estas actividades para poder conciliar sus actividades de generación de ingresos con el cuidado de sus hijas/os.

**Realidad:** Las mujeres se mantienen en los segmentos de autoempleo y de la subsistencia como resultado del funcionamiento excluyente de los mercados de factores, que en su mayoría funcionan con brechas de género debido a estereotipos y mitos que discriminan a las mujeres.

**Mito 4:** Las mujeres empresarias tienen trayectorias empresariales más cortas y/o más inestables que los hombres debido a las fases del ciclo de la maternidad y del cuidado de hijos/a, lo que vuelve de alto riesgo la financiación de proyectos de inversión de mediano y/o largo plazo.

**Realidad:** La trayectoria empresarial de las mujeres no es de menor duración que la de los hombres debido al ciclo de la maternidad: las empresas de mujeres tienen mayor propensión a desaparecer debido a los problemas de acceso a los mercados de factores y a los mercados de bienes.

**Mito 5:** Las mujeres solo podrán desarrollarse empresarialmente si se trasladan a actividades económicas no tradicionales (típicamente masculinas), ya que esas son de mayor rentabilidad.

**Realidad:** Las empresas de mujeres (tradicionales y no tradicionales) enfrentan los mismos obstáculos para acceder a los mercados de factores y a los mercados de bienes, debido a factores que tienen que ver con las relaciones de género (estereotipos, roles de género y diseño de programas y proyectos «neutrales» al género).

## RESULTADO 1

El 100% de las encuestadas considera que su vida mejoró después de la puesta en marcha del negocio porque: lograron un incremento en el ingreso del hogar (59,1%), independencia económica (50%), aumentaron su autoestima (81%), y sentido de libertad y de satisfacción (50%).

# 25 La dinámica de la empresarialidad femenina: el caso del departamento de Sonsonate, El Salvador: una investigación-acción

Se identificaron además tres instrumentos de fomento necesarios a los emprendimientos femeninos: Fondo de donaciones para capital semilla, Fondo de crédito para capital de trabajo y capital de inversión, y Fondo para la Innovación Tecnológica (I+D), vinculados a las ADEL, y posiblemente organizados alrededor de un Centro de Servicios para la Empresarialidad de las Mujeres.

Se definieron también los criterios para seleccionar emprendimientos femeninos, vinculados con las iniciativas grupales, con economías de escala y capital social solidario, y con cadena del valor.

## RESULTADO 2

Los elementos para el diseño de acciones de fomento a la empresarialidad femenina, con perspectiva de género, tienen que tomar en cuenta que:

- La empresarialidad no debe considerarse un fin o un «estilo de vida» para las mujeres, sino un instrumento para el logro de sus diversos objetivos de vida, y como una vía para la autonomía y el empoderamiento de las mujeres.
- El capital empresarial de las mujeres debe ser evaluado como la suma de activos tangibles e intangibles.
- Las potencialidades y los obstáculos al desarrollo de los emprendimientos de mujeres tienen un carácter más amplio que lo que dicen los estados financieros y/o los inventarios.
- Las acciones de desarrollo, a favor de las empresas de mujeres, deben considerar estrategias de intervención que realmente contribuyan a desarrollar su capacidad de agentes, en el marco de relaciones económicas y sociales más equitativas, menos excluyentes y más integradas.
- El modelo de la economía solidaria puede contribuir al diseño de este tipo de estrategias,
- Las intervenciones más apropiadas para promover el desarrollo de las actividades de las mujeres son aquellas que tienen

un abordaje territorial y que se inscriben dentro de la cadena productiva en donde se insertan las actividades empresariales de las mujeres, tratando de incrementar el valor a las actividades que realizan (que pueden realizar) las mujeres, y evitando la transferencia de valor (excedentes) fuera de esas cadenas.

- En todas las fases del ciclo de los programas y proyectos que se impulsen para apoyar el desarrollo empresarial de las mujeres (identificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación), tiene que existir la participación de ellas, y no instrumentalizarse ni incrementarse la carga de trabajo no remunerado de las mujeres.

## LAS RECOMENDACIONES FINALES

- Identificar diversos perfiles empresariales de mujeres en el territorio y la carga total de trabajo que realizan (trabajo productivo + trabajo reproductivo) y dimensionar el capital social (interno y externo) del cual disponen, para hacer frente a esa carga total de trabajo.
- Promover la organización productiva de las mujeres mediante la creación de empresas solidarias en los eslabones de las cadenas productivas de más valor o con mayor potencialidad de creación de ventajas competitivas.
- Ampliar y/o fortalecer el capital social (interno y externo) para apoyarlas en sus actividades empresariales (trabajo productivo) y en sus actividades del cuidado (trabajo reproductivo).
- Diseñar instrumentos de desarrollo empresarial que respeten la racionalidad económica de las iniciativas empresariales de las mujeres (no imponer una racionalidad que no es la propia).
- Diseñar y utilizar un sistema de indicadores de impacto, que permita evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la contribución de las acciones a favor del desarrollo empresarial de las mujeres en el proceso de autonomía y de empoderamiento de ellas.

# 26 La ruta del (re)conocimiento del papel dinamizador de las emprendedoras de la economía local-territorial: un estudio del Programa MyDEL

El Programa MyDEL emprendió un estudio titulado «Ruta de (re)conocimiento de la emprendeduría femenina», partiendo de que el primer paso para la valorización del potencial emprendedor de la mujer es el de conocer lo que ya existe y cómo ellas ya dan una contribución relevante al desarrollo, con particular énfasis en el desarrollo local.

Los objetivos principales de esta ruta de (re)conocimiento de las emprendedoras son:

1. Valorizar sus potenciales de *upgrading* y de posicionamiento en la gobernanza de las cadenas de valor.
2. Superar el sesgo de clasificar a las mujeres emprendedoras como «sector vulnerable» y como «pobres».

El Programa ha podido verificar que las emprendedoras son una fuerza dinamizadora de la economía local, movilizadoras de factores endógenos, creadoras y reproductoras de la identidad territorial, depositarias de saberes que son patrimonio de la inteligencia femenina local. Pero, a pesar de todo esto, las mujeres son descartadas como «pobres».

Dos son los elementos que se señalan como cruciales en el proceso de emprendeduría femenina en la región:

1. La importancia de los recursos intangibles, propios de la capacidad de las mujeres.
2. La organización del ciclo productivo-económico en cadenas de valor, como modalidad de integración-agregación típica de la cultura femenina.

Los recursos intangibles son la base del proceso de producción.

Si la producción actual se basa en la extracción de valor, en el futuro ella tiene que centrarse en la innovación, sobre la base

de nuevos activos intangibles: nuevo conocimiento, nuevas competencias, nuevas capacidades, nuevo capital humano, relacional e intelectual. Los nuevos activos intangibles conducirán a la creación de nuevos procesos y nuevos productos para el mercado.

La cadena de valor es un instrumento y una estrategia del empoderamiento económico de las mujeres. Utilizar esta herramienta requiere de varios pasos:

- Individuar las condiciones locales y globales: cadena extendida, varias cadenas.
- Individuar la posición de las emprendedoras en el mapa de competitividad, cuáles son los activos y los nudos de desigualdad.
- Mapear y analizar la competencia sistémica.
- Individuar activos, potencialidades, limitaciones para el escalamiento de la emprendeduría femenina.
- Analizar la distribución de ingresos.
- Analizar el gobierno de la cadena y la posición de las mujeres en la gobernanza de la misma.

En este marco hay muchas prácticas de mujeres que han creado cadenas de valor a partir de sus propios conocimientos tácitos e intangibles, y han valorizado el territorio y su identidad. Se destacan los siguientes ejemplos en Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala.

- La cadena de los quesillos de «La Tierra de las Mujeres Quesilleras»: Conglomerado Quesilleras del Municipio de Nagarote (León-Nicaragua). El quesillo es un producto que da identidad al territorio y moviliza factores endógenos. Las cadenas incluyen actores diversos: productores de leche, queseros, batalleras y quesilleras con puesto fijo, vendedoras ambulantes, vendedoras

## La ruta del (re)conocimiento del papel dinamizador de las emprendedoras de la economía local-territorial: un estudio del Programa MyDEL

en sus propios locales y mujeres que hacen talleres de quesillos en sus casas.

- Las emprendedoras posicionadas en la cadena agroalimentaria es el conglomerado de 99 mujeres del Municipio de Achuapa (León–Nicaragua) productoras y exportadoras de flor de Jamaica al mercado justo. La cadena de la Hoja de Jamaica realiza tres actividades: cultivo en el campo, deshidratación y presentación al mercado internacional. La Hoja de Jamaica de Achuapa, producida y procesada orgánicamente, es un producto con marca de origen.
- El «Corredor Intermunicipal de Mujeres Artesanas en Cerámica de Barro» en el Departamento de León (Nicaragua), que incluye conglomerados de mujeres artesanas, ejemplo de creación y reproducción de identidad de los territorios. La transformación del barro en artesanía y alfarería, da identidad al territorio en zonas marcadas por la pobreza.
- Otro ejemplo de la misma naturaleza es el Grupo MAGU (Manzanares–Gutiérrez) de las Alfareras Lencas en el Departamento de Valle (Honduras). A través de este trabajo de las mujeres lencas mantienen y renuevan la identidad indígena.

Un ejemplo de dinamización de las aldeas y de las comunidades, como fruto de las actividades de las emprendedoras lo encontramos en el Municipio Nacaome (Departamento de Valle–Honduras), donde las emprendedoras «Las Azucenas», productoras y comercializadoras de horchata, cereal de soya y pinol, operan en una lógica que dinamiza

la economía local debido a que poseen conocimientos sobre la fase de procesamiento y utilizan prácticas innovadoras.

- Otro ejemplo similar está en el Departamento de Sonsonate, donde las mujeres nahuatl-pipil poseen conocimiento sobre el bálsamo, y su uso sostenible, que da identidad al territorio y al país. Pero en el análisis de la exportación internacional del producto no se reconoce el aporte de las mujeres.
- En Guatemala, las mujeres chortí poseen un rico capital de conocimientos tradicionales. Por ejemplo, existe el Corredor de las Mujeres Bordadoras de San Jacinto, que está manteniendo la tradición y al mismo tiempo innovando y mejorando los diseños tradicionales, aceptando e integrando en sus trabajos las propuestas procedentes de las alumnas de la escuela de Diseño Industrial. También está la Asociación de Mujeres Olopenses (AMO), en el municipio de Olopa (departamento de Chiquimula) que valoriza los saberes de las mujeres chortí sobre la extracción y producción de la fibra del maguey y las innovaciones en teñidos, tejidos y elaboración de productos artesanales.

### RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

- Fortalecer los procesos de *upgrading* en la emprendeduría femenina, exige —antes todo— **reconocer los saberes de las mujeres y facilitar el acceso a la tecnología**.
- Definir a nivel territorial entre todos los actores una Agenda de Responsabilidad Compartida (ARCO) de empoderamiento de las emprendedoras, que pasa por reconocer sus saberes y potenciarlos, y se focaliza en el diagnóstico sobre las posibles cadenas y la implementación del proceso de fortalecimiento de ellas.

## Modelo de movilización de fondos en el caso de República Dominicana

### DISEÑO DE PERFILES DE PROYECTOS

De acuerdo a cada cadena, y con el fin de activar servicios territoriales, las ADEL han formulado una cartera importante de proyectos en cada territorio y en Red.

Cada proyecto apunta a generar un impacto en términos de empleo, ingresos e inclusión de la población más vulnerable en el círculo económico territorial.

Los perfiles de proyectos son construidos de manera colectiva con los diferentes Grupos de Trabajo, en los cuales participan, además de las instituciones socias de la ADEL, personas vinculadas a actividades productivas y empresariales (empresarios y productores locales) y personas en situación de exclusión.

### GESTIÓN Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS

El esquema de gestión de movilización de fondos se concentra en propuestas para el desarrollo económico local, y se buscan a **empresas privadas** que puedan promover el concepto de responsabilidad social, entidades del **Gobierno** —centralizadas y descentralizadas—, y entidades de la **cooperación internacional** —descentralizada, bilateral y corporativa—.

Los mecanismos de gestión utilizados son el aprovechamiento de la Red Virtual, visitas y reuniones en Santo Domingo y misiones y contactos fuera del país.

Se realizan contactos con las instituciones, así como visitas, encuentros de presentación de socios y proyectos en los territorios y se analizan las ventanillas existentes. Los recursos comprometidos en la gestión tienen relación con el tiempo-honorarios (medidos en horas de dedicación) de las personas que se ocupan de estas tareas; material promocional, folletos, informes de gestión, CD, videos, presentaciones en flash media y Power Point, fotografías, artículos de prensa, página Web; participación en seminarios, ferias, congresos, etc.; viajes; y otros, como material gastable e inversiones en contrapartidas.

### ACCIONES DE LAS ADEL

- Realizar las propuestas-perfiles y proyectos por cada ADEL y por Red.
- Construir un portafolio de proyectos.
- Diseñar una base de datos de instituciones Potenciales.
- Estudiar y analizar cada institución, sus líneas de acción y financiamiento.
- Identificar los contactos de las instituciones, los formatos de cartas de presentación de las ADEL, la gestión virtual, el contacto inicial vía telefónica, vía cartas físicas, vía e-mail, entre otras.
- El encuentro de presentación de la entidad y las propuestas.
- Presentar las propuestas a ventanillas existentes.
- Realizar acuerdos de gestión Conjunta.
- Implementar los acuerdos hasta la aprobación y la movilización de fondos.

## El folleto «Qué es *desarrollo económico territorial*: ventajas y oportunidades de contar con una Agencia de Desarrollo Económico Territorial», elaborado por el CEDET

El enfoque de desarrollo económico local contempla varios temas decisivos para un territorio:

- La articulación y colaboración creativa entre los actores e instituciones locales, públicas y privadas: gobiernos locales, empresas, entidades académicas y sociales.
- La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales, la gestión, tecnología, productos, procesos; enmarcadas en el fortalecimiento del potencial endógeno.
- La cohesión, la inclusión y la equidad social como factores decisivos para evitar fracturas entre las varias partes de la población que ponen a riesgo el desarrollo a largo plazo.
- La protección del medioambiente, que resulta —junto al capital humano— el recurso fundamental para el desarrollo sostenible.
- El diseño adecuado de programas de formación del capital humano.
- La construcción de procesos e infraestructura estratégicos.
- La valorización del patrimonio natural y cultural local como elementos que facilitan la cohesión social, la generación de emprendimientos en base a los diferentes tipos de patrimonio, y la diferenciación del territorio en procesos de *marketing* territorial.

La clave de este enfoque es la planificación y toma de decisiones que se hace desde el territorio, impulsando la participación y el protagonismo de los diferentes actores locales, y a la vez buscando la intervención y colaboración con todos niveles de decisión del Estado, para así optimizar recursos y enfocar esfuerzos.

Procurar desarrollo económico desde lo local implica la construcción de un **círculo virtuoso**, donde se fortalecen los

gobiernos locales, se mejora la gestión empresarial y el capital humano, de manera articulada, con metas territoriales que superan los intereses particulares.

Una ADET (Agencia de Desarrollo Económico Territorial) es una respuesta institucionalizada frente a una necesidad común o una oportunidad específica para el territorio. Entre los múltiples roles de una ADET está el de ser un ente catalizador, coordinador, conductor, articulador, ejecutor, promotor, mediador y prestador de servicios; siempre actuando como facilitador del permanente proceso de diálogo local entre los actores económicos más relevantes.

Una ADET es una entidad que integra a varios sectores del territorio, responde a intereses territoriales y al conjunto de fuerzas del desarrollo, actúa con profesionalidad y articula visiones y estrategias. Una ADET es un instrumento horizontal y territorial que busca fortalecer las capacidades locales para el desarrollo humano, económico y territorial de manera equitativa e inclusiva.

La mayoría de las ADET del Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial (CEDET) cubren un territorio correspondiente a una provincia (con la excepción del Distrito Metropolitano de Quito).

La experiencia demuestra que una ADET cumple mejor sus objetivos si es una instancia mixta con personería jurídica de derecho privado. Estas condiciones garantizan la continuidad en las funciones y acciones, la independencia en las propuestas y la postura técnica. Al ser pública se maneja como una instancia gubernamental y fácilmente se pierde la independencia en

la selección de profesionales que gestionen y operen la ADET. Mantener una ADET como una instancia público-privada favorece la sostenibilidad del proyecto territorial.

Si la ADET pertenece a todos los actores públicos y privados del territorio, esta debe utilizar, y al mismo tiempo generar, herramientas de gobernabilidad y transparencia, con las que se maneje en términos democráticos las principales decisiones. La ADET debe asumir un liderazgo distinto, que involucra, motiva, fortalece, aglutina, articula y entrega a los actores locales el protagonismo de los procesos. Ellas deben contar con procesos de gobierno internos que transparenten su gestión, establezcan procesos claros de toma de decisiones y niveles de autoridad, creando un entorno socioeconómico e institucional favorable.

La gobernanza de la ADET se basa en el compromiso y voluntad de actores de trabajar juntos; en la autonomía e independencia de interferencias externas; y en la capacidad de brindar servicios de calidad y la armonía a través de la concertación público-privada.

La ADET no es una compañía por acciones en la que el que más paga tiene mayor poder de decisión, sino un espacio democrático y abierto de toma de decisiones compartidas, de fomento de la gobernabilidad. Cada uno tiene un voto.

La ADET, como ente técnico debe mantener y demostrar independencia partidista. Las ADET más eficaces cuentan con un gerente general de reconocido liderazgo local, cuyo desempeño se juzga en función del cumplimiento de ciertos indicadores de resultados técnicos.

Otros factores para que una ADET aporte positivamente al desarrollo económico territorial radican en el seguimiento de estrategias enfocadas a la valorización del potencial endógeno, con el fin de reducir el riesgo de explotación por parte de poderes fuertes.

Las ADET como herramientas para el desarrollo económico territorial cumplen ciertos roles indispensables que el territorio requiere:

- Una referencia interna para la organización, la coordinación y la optimización de los servicios necesarios en el logro del desarrollo económico territorial, de acuerdo con los objetivos de las correspondientes estrategias y evitando duplicaciones, sobreposiciones y conflictos entre entidades diferentes.
- Un instrumento de los actores locales para dar respuesta eficiente y eficaz a las necesidades y desafíos del desarrollo, y adaptar (mejor: anticipar) estas respuestas frente a los cambios que ocurren en el ambiente: finanzas, mercados, tecnología, desastres, etc.
- Una referencia externa, para poder presentarse a la comunidad nacional e internacional con una fuerza «política» única, en el momento que ella representa a todos los actores territoriales, y como una herramienta «técnica» completa para canalizar recursos y negociar acciones y proyectos.
- Un instrumento de los gobiernos provinciales y nacional para poder concretar en el territorio las políticas y los planes de desarrollo.
- Un instrumento para facilitar las relaciones internacionales de los actores locales.

## EL CONCEPTO DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA

El documento tiene como objetivo principal la investigación y el análisis de algunos mecanismos e instrumentos de gobernabilidad democrática a nivel territorial, que se han experimentado y desarrollado en algunas provincias de la República Dominicana en la última década, por iniciativa propia de los agentes locales o por el empuje y el apoyo del Programa ART GOLD del PNUD.

Se ha entendido el concepto de **gobernabilidad democrática** como la capacidad social de una comunidad política para estructurarse, de modo tal que todos los agentes de poder se interrelacionan en la articulación de las diversas demandas e intereses de la sociedad de referencia, en la identificación de las necesidades de esta y, sobre todo, en el proceso de toma de decisiones colectivas y de resolución de los conflictos, conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales o informales, que respetan los principios básicos y típicos de una democracia: participación, inclusión social de las minorías, colaboración, igualdad, transparencia y rendición de cuentas.

En cada una de las fases del proceso —que va de la demanda social a la aprobación y ejecución de las políticas y decisiones— puede configurarse una situación de conflicto: solamente un marco de concertación y de distribución, tanto de los beneficios como de las responsabilidades y las competencias puede resolverlo, garantizando al mismo tiempo su sostenibilidad. **Gobernabilidad y conflicto** no son dos conceptos contrapuestos, sino que son propios

de la dinámica conflictiva que determina la gobernabilidad democrática de una institución de cualquier tipo sin la que sería imposible la adaptación de las normas y prácticas a cada momento y sistema sociopolítico dado.

Por fin, las reglas y procedimientos aceptados para todos tienen un rol fundamental, porque institucionalizan cómo se toman e implementan las decisiones de autoridad y evitan la concentración de poder, las tentaciones caudillistas y el riesgo de decisiones arbitrarias por algunos actores.

El PNUD define la gobernabilidad como un «ejercicio de autoridad económica, política y administrativa en la gestión de los asuntos de un país en todos los niveles. Comprende los mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y las agrupaciones expresan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y reconcilian sus desacuerdos»;\*\* y por tanto la gobernabilidad democrática es entendida como la gobernabilidad que promueve el desarrollo humano.

## LA GOBERNABILIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

La historia del proceso de democratización en República Dominicana ha debido enfrentarse a los rasgos y los problemas típicos de la región y del continente latinoamericano, en cuanto a la difícil transición de un régimen autoritario a uno democrático, además de estar caracterizada por sus propias peculiaridades socioculturales.

Para presentar la situación de manera breve se puede hacer referencia a los indicadores en las evaluaciones anuales del Banco Mundial, que sitúan a la República Dominicana en el lugar 129 en el mundo en calidad regulatoria, en el 142 en lo que se refiere al imperio de la ley, en el 113 con respecto a la rendición de cuentas, en el 119 en lo que toca a la estabilidad y la no violencia, y en el 99 en cuanto a la transparencia. Estos y otros indicadores relativos al funcionamiento del Estado evidencian el déficit y las dificultades de la democracia dominicana, con la consiguiente menor sostenibilidad institucional y social, y escasa capacidad redistributiva: elevada centralización y concentración de poder, limitada presencia de una visión articulada y transversal, y de una cultura política territorial; insuficiente correspondencia entre el marco legal y el marco real de las prácticas, y la baja institucionalización; escasa autonomía económica e institucional de los territorios; y por último, debilidades en términos de participación y de liderazgo de la sociedad civil.

En República Dominicana prevalece todavía la idea de que la mayoría de las instituciones, tanto estatales como privadas y sociales, persiguen fines privados, y esto «parece derivarse de la escasa valoración por lo público, lo colectivo». De otra parte, la Federación Dominicana de Municipios fomenta la constitución de «un Estado social de derecho, organizado en forma descentralizada, desconcentrada, democrática, participativa, pluralista y municipalista, fundamentado en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo honrado y la solidaridad de las personas que lo integran, así como en la prevalencia del interés general».

## EL ROL DE LAS ADEL

En varias provincias del país en los últimos años se han desarrollado algunas experiencias innovadoras de gobernabilidad

democrática a nivel Territorial. Las Agencia de Desarrollo Económico Local, que más allá de representar las estructuras más comprensivas en el marco de iniciativas de desarrollo económico local, están sentando en el país la base para una reforma institucional-estructural de abajo hacia arriba.

Básicamente, las ADEL son estructuras concebidas para crear un entorno socioeconómico e institucional favorable, respondiendo a los diferentes problemas críticos propios de cada territorio, que siempre se caracterizan por sus especificidades culturales, históricas, socioeconómicas e institucionales. Más concretamente, su dinámica de actuación se desarrolla entorno a cinco ejes estratégicos: desarrollo territorial, gobernabilidad, bienestar, medioambiente y equidad, que conjunta y transversalmente se integran en el enfoque de desarrollo humano.

Las principales ventajas, en términos de gobernabilidad democrática, que se derivan de la creación de una ADEL en un territorio específico son las siguientes:

- Representan un espacio de diálogo y de concertación para crear, cuando es inexistente, o fortalecer cuando es débil, una capacidad social fundamental para el desarrollo territorial, a través de la concertación entre las instituciones públicas, privadas y sociales. Uno de los objetivos de las ADEL es incluir y garantizar la participación de todos los agentes de poder y los actores territoriales, elemento sustantivo para la gobernabilidad democrática y para romper los esquemas económicos-políticos de exclusión social. Las Agencias contribuyen a superar los conflictos, y a ampliar la participación e incluir también aquellos actores territoriales excluidos en la mayoría de los procesos de toma de decisiones (por ejemplo, las asociaciones de mujeres o de campesinos), dado el papel fundamental que juegan en la sociedad del territorio.

\* La tesis es de Andrea Ferranini, de la Universidad de Florencia, Italia.

\*\* PNUD: *Gender and Governance*. Human Development Resource Centre, India, 2003.

# 29 Las Agencias de Desarrollo Económico Local como instrumento de gobernabilidad democrática en República Dominicana: una tesis universitaria\*

- La estructura formal para la interrelación es la característica básica de una ADEL, que a través de sus estatutos y prácticas identifica una manera de actuar precisa, articulada y sometida al control de la Asamblea de los Socios. La necesidad de estructurarse formalmente en este caso es sustantiva para evitar el riesgo de inoperancia e ineficiencia de muchas instituciones dominicanas, así como la tentación de un manejo privado por parte de las personalidades más carismáticas que participan del proceso.
- Las ADEL se presentan, al menos a nivel teórico, como la estructura ideal para enfrentar de manera sistemática los procesos conflictivos. En primer lugar, permiten la articulación entre demandas e intereses de una sociedad, fomentando la valorización de las potencialidades de un territorio a partir del clima de confianza entre los participantes bajo el techo de un objetivo general común. En segundo lugar, permite la identificación de las necesidades, en este caso de un territorio específico en una forma articulada, integral, intersectorial y, sobre todo transparente, evitando juegos de poder y asignación de prioridades sobre la base de intereses privados. En tercer lugar, y seguramente crucial para la gobernabilidad democrática, las ADEL pueden ofrecer mecanismos de toma de decisiones colectivas que, a partir de una participación horizontal-heterárquica, lleguen a decisiones concertadas donde todos los agentes comparten el mismo nivel de responsabilidad, evitando la competición y la exclusión de los mecanismos de votación.
- Finalmente, el marco legal mencionado se refiere a un sistema de reglas y de procedimientos formales o informales que respetan los principios básicos y típicos de una democracia. La implementación de estas prácticas, tanto a nivel formal como informal, según los principios identificados (participación, inclusión social de las minorías, colaboración, igualdad, transparencia y rendición de cuentas) se

puede considerar como la verdadera novedad en el escenario dominicano; el punto focal de una nueva tipología de instituciones que, fundadas sobre los principios básicos de la democracia, promueven redes y alianzas territoriales autogestionadas, participativas y sostenibles para el desarrollo territorial.

Las ADEL rompen, entonces, la clásica estructura centralizada del Estado y de las instituciones dominicanas, proponiéndose como actores clave en los territorios, fielmente representantes de la comunidad política y sociedad local al completo, y como mecanismos útiles en la implementación de los instrumentos previstos por las leyes para llevar a cabo una estructurada y eficiente descentralización.

Su visión apartidista, el enfoque territorial y la alianza público-privado-social garantizan un mayor nivel de racionalidad y coherencia de las decisiones y de las políticas promovidas.

Ellas operan en el respeto completo del marco legal nacional y de las leyes y normas que las regulan, promoviendo de esta manera la cultura de la legalidad, y una imagen de transparencia y de búsqueda de fines comunes. En este marco, la debilidad estructural de la escasa autonomía local puede encontrar una primera —aunque no única— vía de solución para la completa autonomía, tanto decisional como financiera.

Por fin, la sociedad civil dominicana puede encontrar en las ADEL no solo unos aliados cruciales para presionar al Gobierno central de manera articulada, integrada y con una actitud constructiva a la luz de los resultados obtenidos, sino también un ejemplo de concertación, organización y gestión útil para proponer nuevos patrones de acción en el contexto institucional del país.

## PRÁCTICAS INNOVATIVAS ESPECÍFICAS

Estas se refieren en la mayoría de los casos a los proyectos que los Programas ART han financiado, a raíz de las estrategias compartidas, o como proyectos de impacto, es decir, seleccionados de acuerdo a criterios o de necesidad básica o de visibilidad del Programa frente a los socios locales, o de impulso de parte de los socios de la cooperación descentralizada.

En Ecuador se destacan algunos proyectos de naturaleza estratégica:

- **Construcción de infraestructuras productivas**  
Sistemas de riego para cacao, para las comunidades de Palo Blanco y El Empedradillo en la provincia del Carchi / Apoyo para el equipamiento de una planta deshidratadora de plantas medicinales para la Asociación de Producción, Procesamiento y Comercialización Orgánica Unión de Echeandía; / Laboratorio clínico para la detección de enfermedades zoonóticas y parasitarias en bovinos en la provincia del Carchi / Fortalecimiento del laboratorio de análisis de agua y suelos en la provincia del Carchi / Apoyo a la identificación del modelo de gestión del Centro de Transferencia Tecnológica del Azuay / Construcción del Centro de Transferencia Mayorista de Catamayo / Implementación de centros de negocios rurales para el expendio de productos agrícolas y pecuarios en las comunidades cercanas a las vías de acceso y salida del cantón Gonzanamá.
- **Fortalecimiento de capacidades**  
Fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento dirigido a 56 mujeres del cantón Machala / Fortalecimiento de la red de producción y

comercialización del cuy en los siete cantones azuayos de la cuenca del río Jubones en la provincia de Azuay / Fortalecimiento del corredor económico de lácteos de los cantones azuayos de la cuenca del río Jubones / Fortalecimiento de la red de producción y comercialización de productos limpios en los siete cantones azuayos de la cuenca del río Jubones / Fortalecimiento organizativo de la Asociación de Productores Manos Unidas del cantón Saraguro para la industrialización y comercialización de plantas medicinales / Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de lácteos de Puculcay, cantón Pucará, Provincia del Azuay / Fortalecimiento de la Red de Emprendimiento del Austro / Fortalecimiento de las capacidades locales para la mejora de la calidad de vida en las ciudades históricas de Ecuador, implementándose en el cantón Montúfar, Provincia del Carchi.

- **Reducción de la vulnerabilidad**  
A través de programas de microcrédito: Para la protección de los páramos de la Comuna La Esperanza con la Compensación por Servicios Ambientales en la provincia del Carchi; y para la reducción de la vulnerabilidad económica provocada por las inundaciones en las familias del barrio Cuatro de Mayo de la Ciudad de Babahoyo (en la provincia Los Ríos).
- **Apoyo a microempresas**  
Establecimiento de dos microempresas comunitarias de comercialización de cangrejos y conchas en El Oro / Apoyo a microempresas de productoras e industrializadoras agrícolas Nuevos Horizontes, y de producción de abonos orgánicos El Vergel, del cantón Echeandía.
- **Fomento del turismo y de la cultura**  
Promoción, señalización y capacitación turística en los cantones de la cuenca del río Jubones en la provincia

del Azuay / Ferias culturales, productivas y turísticas interparroquiales del cantón Loja / Restauración de un centro comunitario de orientación artesanal en el marco del proyecto de las ciudades históricas de Montúfar.

En República Dominicana, cada territorio —en especial los gestores y movilizadores temáticos y territoriales— ha realizado una promoción territorial acompañada por ART, y que ha finalizado en encuentros con la cooperación internacional, agencias de las Naciones Unidas, entidades del Gobierno nacional, ONG con presencia en el país; y muestran las ventajas de invertir en los territorios e incentivan el proceso de descentralización de servicios.

De acuerdo a cada cadena, y con el fin de activar servicios territoriales, las ADEL han formulado una cartera importante de proyectos en cada territorio y en la Red. Cada proyecto apunta a generar un impacto en términos de empleo, ingresos e inclusión de la población más vulnerable en el circuito económico territorial.

Los perfiles de proyectos son contruidos de manera colectiva con los diferentes grupos de trabajo, en los cuales participan, además de las instituciones socias de las ADEL, personas vinculadas a actividades productivas y empresariales, como empresarios y productores locales y personas en exclusión.

Al menos 45 perfiles de proyectos formulados y cerca de 3,5 millones de dólares son el resultado de las cinco ADEL movilizadas. Proyectos interesantes son: Puesta en marcha del Centro de Formación Laboral en El Seibo / Implementación en Sistemas de Formación Técnica y Tecnológica en Dajabón / Implementación de una planta procesadora de leche y un laboratorio de calidad en la frontera con Haití.

En Colombia, el Programa ART ha apoyado la Red de Vélez para un proyecto contra la pobreza, con fondos de los futbolistas Ronaldo y Zidane; el desarrollo del Centro Tecnológico del Oriente Antioqueño; y el apoyo al mejoramiento de la ADEL Zapatosa, con recursos del FAMSI.

En Uruguay se realizaron 67 proyectos en apoyo al desarrollo económico, articulados en:

- **Apoyo a las cadenas del valor priorizadas**  
Producción lechera en Bella Unión y Artigas, Cerro Largo, y Treinta y Tres) / Apicultura en Bella Unión y Artigas, y Salto / Huertofruta Bella Unión y Artigas, y Cerro Largo / Pesca en Paysandú y Canelones / Vitivinícola en Rivera / Desarrollo de MIPyME Rocha / Servicios empresariales en Salto.
- **Turismo y cultura**  
Fortalecimiento del carnaval en Bella Unión y Artigas / Fortalecimiento del carnaval en Rivera / Apoyo a las mujeres artesanas en Bella Unión y Artigas, Turismo en Rincón de Franquía / Desarrollo turístico sustentable en Rocha, Treinta y Tres, Salto y Colonia.
- **Infraestructuras**  
Estudio de viabilidad de la Cuenca Lechera Bella Unión / Observatorio para el desarrollo en Cerro Largo / Escuela de ladrilleros de Rivera / Observatorio sobre trabajo y empleo joven binacional en Rivera / Sitio comunitario para la mejora de las PyME en Florida / Centro de promoción de la economía local en Paysandú.
- **Marketing territorial**  
Estrategia de marketing territorial de Río Negro / Proyecto Un Salto para Todos, en Salto.

- **Red nacional de inteligencia comercial**  
En Rivera, Florida, y Paysandú.
- **Inclusión social**  
Entre 2008 y 2010, 20 proyectos han beneficiado a productores rurales, lecheros, laneros, mujeres tejedoras, artesanos, productores avícolas, PyME, pescadores artesanales, mieleros, vitivinícolas, mujeres rurales tejedoras, grupos sociales desfavorecidos, a través de proyectos productivos y emprendimientos de sectores de bajos recursos. Varios proyectos se realizaron en convenio con la Dirección Nacional de Empleo que generaron apropiación en el territorio, como los proyectos de escuela de ladrilleros, para los mieleros y los hortofrutícolas.

En Albania, a través de la metodología innovadora que hace derivar los proyectos de una planificación estratégica compartida entre los actores locales, y prioridades establecidas así como basados en criterios decididos conjuntamente, se desarrollaron varios proyectos en las dos regiones.

En el caso de Vlora se definieron en el marco de la elaboración del Plan Estratégico Regional, ámbitos de proyección prioritarios, que fueron:

- Turismo temático regional (51 proyectos);
- Marca regional para los productos locales (12 proyectos).
- Protección de las aguas (7 proyectos).
- Tratamiento de las aguas negras (5 proyectos).
- Artesanía (3 proyectos).
- Red de tecnología digital (1 proyecto).
- Infraestructuras de base (3 proyectos).
- Creación de redes sociales (8 proyectos).
- Niños de la Región (7 proyectos).

- Salud (3 proyectos).
- Empleo de las mujeres (2 proyectos).

Los proyectos pilotos aprobados en una primera calificación para el financiamiento del Programa y de la cooperación descentralizada fueron:

- Desarrollo de los recursos humanos en el turismo.
- Promoción del aceite de oliva típico Kalinjot.
- Red digital del valle de Lumi I Vlores.
- Mejoramiento de las aguas del lago Butrint.
- Parque Arqueológico de Finiq.

En el Líbano, en las cuatro áreas del Programa, se han implementado múltiples proyectos en apoyo al sector productivo, de los cuales la mayoría son en alianza con la cooperación descentralizada.

Algunos de los proyectos destacados por área son:

- **Apoyo a las cadenas de valor priorizadas**  
Soporte a la unión de la Cooperativa de Apicultores de Akkar y Beit al Faq en Dinneyeh (Líbano Norte) con la donación de 24.500 plantas (incluidos polen, árboles y arbustos de néctar) / Apoyo a 100 criadores de vaca con equipo y herramientas de prueba / Asistencia para mejorar las condiciones de higiene en las granjas y aumentar la cantidad y la calidad de la leche, y capacitación de 10 técnicos agrícolas en las técnicas modernas (higiene de animales, cría de animales, enfermedades y trastornos fisiológicos, gestión integrada) / Soporte a 287 pescadores en Akkar con la donación de redes, equipos y maquinaria para el fomento de la pesca de camarones / Apoyo a 400 campesinos de cooperativas agrícolas de Rashaya y 100 de Hermel, en términos de capacitación y equipos que llevó a reducir en 15% los costos de producción.

- **Realización de infraestructuras**

Se crearon dos estaciones de microclima en Mid-Dreb, Akkar y Dinneyeh en colaboración con el Laboratorio Libanés para la Investigación en Agricultura / Red de riego para 200 agricultores de Akkar al Atiqa.

- **Fortalecimiento de capacidades**

A través de 15 sesiones de capacitación a 70 agricultores en cultivos alternativos y técnicas de conservación de suelos y aguas / Capacitación vocacional en muchos rubros, así como en construcción y mantenimiento (96 jóvenes en Trípoli) / IT, electrodomésticos, muebles y suministros de oficina / Fotografía, elaboración de máscaras y pintura (40 jóvenes) / Fabricación de vidrio con las nuevas tecnologías (50 personas) / Cerámica (talleres y adquisición de equipos) por 50 jóvenes y mujeres de Rachaya El Foukar y pueblos cercanos.

- **Apoyo a las mujeres**

Se crearon primeramente formadoras de los centros de desarrollo social de Ministerios de Asuntos Sociales del Líbano y de los centros de capacitación vocacional sobre la creación de redes sociales para el apoyo a las mujeres, para la creación de empresas en el marco de las ADEL, y la promoción del enfoque del trabajo colectivo en la comunidad.

Se realizó la exhibición Afkart, una feria para mostrar dulces y artesanía tradicional de la marca Wid. Se estableció una red de 15 cooperativas de mujeres del ámbito agrícola y alimentario, y un centro de control de la calidad de productos agroalimentarios en el marco del Laboratorio Libanés para la Investigación en Agricultura. Se instalaron tres quioscos para la venta directa de productos de una asociación de mujeres.

Se construyó un almacenamiento en frío que benefició a 21 mujeres activas y a sus familias, y garantizó la preservación de la producción en cámaras frigoríficas para la mejora de su venta en temporada de baja producción.

Se llevó a cabo un taller de formación práctica HACCP para la elaboración de alimentos dentro de las cooperativas de mujeres en la región de Bekaa. Los productores son más conscientes de los estándares de calidad necesarios para mejorar su comercialización.

En Mozambique se destacan, en particular, los proyectos de la creación de incubadoras de empresas para el mejoramiento de la competitividad empresarial en Nampula e Inhambane.

### 3. AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

#### PRÁCTICAS ESTÁNDARES

Los Programas Marco ART del PNUD han apoyado la promoción de nuevas ADEL o las ya existentes para mejorar sus prestaciones y/o ayudarlas en lograr los Objetivos de Desarrollo Humano y las Metas del Milenio.

En este caso la referencia que se ha tomado en cuenta es la definición que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha retomado por ILS LEDA: que una ADEL es «una estructura sin fines de lucro, por lo general propiedad de las entidades públicas y privadas del territorio, que actúan como un mecanismo mediante el cual los actores locales planifican y activan, de forma compartida, las iniciativas para el desarrollo económico territorial, e identifican los instrumentos más convenientes para su realización; y encuentran un sistema coherente para su apoyo técnico y financiero».

Los resultados son los siguientes (ficha 30):

- En República Dominicana se creó la Agencia de Desarrollo Económico Local El Seibo y se apoyaron a las de Dajabón, Bahoruco, Valverde y Monte Plata.